

Graz, 05. März 2009

## **Diplomarbeit**

### **Aufbau eines durchgängigen Unternehmenscontrolling bei buchholzer + partner**



Name: Ing. Kai Buchholzer  
Adresse: Forstweg 1a, 8045 Graz, AUSTRIA  
Mobile: ++43 664 80 40 77 17  
email: k.buchholzer@ame-holding.eu  
Studienstandort: TTZ Weiz

## **Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Graz, im Mai 2009

---

Kai Buchholzer

## Inhaltsverzeichnis

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Abkürzungsverzeichnis.....   | 7  |
| 2     | Abbildungsverzeichnis.....   | 9  |
| 3     | EINLEITUNG FIRMENVORSTELLUNG STUDIEN .....                               | 11 |
| 3.1   | EINLEITUNG .....   | 11 |
| 3.2   | UNTERNEHMENSVORSTELLUNG .....  | 12 |
| 3.2.1 | <i>Geschichte und Tätigkeit von buchholzer + partner .....</i>           | 12 |
| 3.3   | EFFIZIENZKRITERIEN IM UNTERNEHMENSROLLING .....                          | 14 |
| 3.3.1 | <i>Kriterien für ein effizientes Controlling.....</i>                    | 14 |
| 3.3.2 | <i>Effizienz von Controlling in Unternehmen.....</i>                     | 15 |
| 3.4   | INTEGRATION DES UNTERNEHMENSROLLINGS IN DAS<br>QUALITÄTSMANAGEMENT ..... | 15 |
| 3.4.1 | <i>Aufbau des Qualitätsmanagementsystems .....</i>                       | 15 |
| 3.4.2 | <i>Übersicht über den Prozesse Controlling .....</i>                     | 17 |
| 4     | ROLLING GRUNDLAGEN .....   | 19 |
| 4.1   | AUSGANGSSITUATION ZUM UNTERNEHMENSROLLING .....                          | 19 |
| 4.2   | FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE .....  | 19 |
| 4.2.1 | <i>Rentabilität .....</i>  | 19 |
| 4.2.2 | <i>Stabilität.....</i>   | 22 |
| 4.2.3 | <i>Liquidität.....</i>   | 22 |
| 4.3   | DAS ROLLING, DIE REGELN, DIE DEFINITIONEN, DIE<br>INSTRUMENTE .....      | 27 |
| 4.3.1 | <i>Definition des Begriffes Unternehmen.....</i>                         | 27 |
| 4.3.2 | <i>Definition des Begriffes Controlling.....</i>                         | 31 |
| 4.3.3 | <i>Bedeutung des Rollings in der Betriebswirtschaftslehre.....</i>       | 35 |
| 4.3.4 | <i>Arten des Rollings .....</i>  | 35 |
| 4.3.5 | <i>Regelkreis des Rollings.....</i>                                      | 41 |
| 4.4   | STRUKTURIERUNG DES ROLLING .....   | 43 |
| 4.4.1 | <i>Unternehmenscontrolling.....</i>                                      | 43 |
| 4.4.2 | <i>Bereichcontrolling.....</i>   | 44 |
| 4.5   | ROLLING GRUNDSÄTZE.....  | 44 |
| 4.5.1 | <i>Umfang des Rollings .....</i>   | 44 |
| 4.6   | UNTERNEHMENSROLLING-ORGANISATIONSFORM.....                               | 46 |
| 4.6.1 | <i>Grundbegriffe der Organisation .....</i>                              | 46 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6.2 Organisationsformen .....  | 49  |
| 4.6.3 Unternehmenscontrolling in den unterschiedlichen Organisationsformen ..... | 57  |
| 4.7 PROJEKTORGANISATION .....  | 69  |
| 4.7.1 reine Projektorganisation.....   | 70  |
| 4.7.2 Projektmanagement Regelkreis.....  | 71  |
| 4.8 BUCHHOLZER + PARTNER - EIN PROJEKTORIENTIERTES<br>UNTERNEHMEN .....          | 73  |
| 4.9 VERANTWORTUNG DER FÜHRUNG FÜR CONTROLLING .....                              | 75  |
| 4.10 ZIELE UND ZIELVEREINBARUNGEN .....  | 76  |
| 4.11 ENTWICKLUNG DES CONTROLLINGS .....  | 77  |
| 4.12 GRÜNDE FÜR CONTROLLING .....  | 79  |
| 4.13 Betriebsüberleitungsbogen, Betriebsabrechnungsbogen.....                    | 80  |
| 4.14 WERTSCHÖPFUNGSKETTE NACH PORTER.....  | 85  |
| 4.14.1 Primäre Aktivitäten .....   | 87  |
| 4.14.2 Unterstützende Aktivitäten.....   | 88  |
| 4.15 PLANUNGSSTUFEN DES CONTROLLINGS .....                                       | 90  |
| 4.16 KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG .....   | 95  |
| 4.16.1 Vollkostenrechnung.....   | 96  |
| 4.16.2 Plankostenrechnung.....   | 98  |
| 4.16.3 Zielkostenrechnung .....  | 101 |
| 4.16.4 Deckungsbeitragsrechnung.....   | 102 |
| 4.16.5 Gemeinkosten- und Bereichskostenberechnung.....                           | 104 |
| 4.16.6 Life Cycle Costing.....   | 108 |
| 4.16.7 Prozesskostenrechnung .....   | 109 |
| 4.16.8 Fixkostenmanagement .....   | 110 |
| 4.16.9 Benchmark Costing .....   | 110 |
| 4.17 KOSTENARTENRECHNUNG ODER ERFASSUNG.....                                     | 111 |
| 4.17.1 Einführung.....   | 111 |
| 4.17.2 Kostenstellen.....  | 112 |
| 4.17.3 Kostenträger.....   | 112 |
| 4.17.4 Materialkosten .....  | 113 |
| 4.17.5 Personalkosten.....   | 113 |
| 4.17.6 Kapitalkosten.....  | 115 |
| 4.17.7 Kalkulatorische Abschreibung .....  | 116 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.17.8 Kalkulatorische Zinsen .....  | 117 |
| 4.17.9 Kalkulatorische Wagnisse .....  | 118 |
| 4.17.10 Steuerkosten .....   | 118 |
| 4.17.11 Fremdleistungskosten .....   | 118 |
| 5 PRAKTISCHER ABLAUF DES CONTROLLING IM UNTERNEHMEN .....                        | 119 |
| 5.1 UNTERNEHMENS FINANZPLAN.....   | 119 |
| 5.2 BEREICHSFINANZPLAN .....   | 120 |
| 5.3 PROJEKTFINANZPLAN .....  | 123 |
| 5.4 SWOT ANALYSE.....  | 123 |
| 5.5 MAßNAHMENPLANUNG.....  | 125 |
| 5.6 UNTERNEHMENSCONTROLLING .....  | 125 |
| 5.7 BEREICHSCONTROLLING .....  | 126 |
| 5.8 PROJEKTCONTROLLING.....  | 126 |
| 5.9 ABWEICHUNGSANALYSE UND GEGENSTRATEGIEN .....                                 | 127 |
| 5.10 BERICHTSWESEN IM CONTROLLING .....  | 128 |
| 6 CONTROLLING IM UNTERNEHMEN b+p.....  | 129 |
| 6.1 IST - SITUATION .....  | 129 |
| 6.2 MASSNAHMENPLAN .....   | 139 |
| 6.3 SOLL - SITUATION.....  | 141 |
| 7 EINFLUSS SOZIALER KOMPONENTEN IM CONTROLLING DES<br>UNTERNEHMENS .....         | 142 |
| 7.1 SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG .....   | 142 |
| 7.2 SYSTEMORIENTIERTER MANAGEMENTANSATZ.....                                     | 144 |
| 7.3 SYSTEMTHEORIE UND SYSTEMBEGRIFF IM CONTROLLING DES<br>UNTERNEHMENS.....      | 145 |
| 7.4 SYSTEMORIENTIERTES MANAGEMENT .....  | 146 |
| 7.5 DIE ZUSAMMENARBEIT DES CONTROLLERS UND DER<br>ERGEBNISSVERANTWORTLICHEN..... | 147 |
| 7.6 SOZIALE KOMPETENZ IM CONTROLLING.....  | 147 |
| 8 UNTERSTÜTZUNG IM CONTROLLING .....   | 148 |
| 8.1 BEDARFANALYSE DER SOFTWAREMÄSSIGEN UNTERSTÜTZUNG IM<br>CONTROLLING .....     | 148 |
| 8.2 ANALYSE DER CONTROLLING SOFTWARE .....                                       | 149 |
| 8.3 PRAKTISCHES UMSETZUNG MIT BMD .....  | 150 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 9 Resümee .....             | 158 |
| 10 Quellenverzeichnis ..... | 159 |

## 1 Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| AG     | Aktiengesellschaft                        |
| bzw.   | beziehungsweise                           |
| d. h.  | das heißt                                 |
| DV     | Datenverarbeitung                         |
| b+p    | buchholzer+partner Elektroanlagenbau GmbH |
| ff.    | folgende Seiten                           |
| u. a.  | unter anderem                             |
| ggf.   | gegebenenfalls                            |
| KMU    | Klein- und Mittelbetriebe                 |
| FIBU   | Finanzbuchhaltung                         |
| KORE   | Kostenrechnung                            |
| S.     | Seite                                     |
| z. B.  | zum Beispiel                              |
| zugl.  | zugleich                                  |
| vgl.   | vergleiche                                |
| ROI    | Return-On-Investment                      |
| GmbH   | Gesellschaft mit beschränkter Haftung     |
| IT     | Informationstechnologie                   |
| EU     | Europäische Union                         |
| usw.   | und so weiter                             |
| u.v.m. | und vieles mehr                           |
| Nr.    | Nummer                                    |
| BMD    | Büromaschinen Mittlerer Datentechnik      |
| UVA    | Umsatzsteuervoranmeldung                  |
| HTML   | Hypertext Mark-up Language                |
| RTF    | Rich Text Format                          |
| ODBC   | Open Database Connectivity                |
| A.M.E. | automatic mechanic electrotechnics        |
| GSM    | Global System for Mobile Communication    |
| EDV    | elektronische Datenverarbeitung           |
| ISO    | International Standard Organisation       |
| QM     | Qualitätsmanagement                       |

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| HP     | Hauptprozess                        |
| KST    | Kostenstelle                        |
| RW     | Rechnungswesen                      |
| BV     | Bereichsverantwortlicher            |
| GF     | Geschäftsführung                    |
| i.d.R. | in der Regel                        |
| GuV    | Gewinn- und Verlustrechnung         |
| ABGB   | Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch |
| Abs.   | Absatz                              |
| ERP    | Enterprise Resource Planning        |
| DOS    | Disk Operating System               |
| PC     | Personal Computer                   |
| Vgl.   | vergleiche                          |
| HGB    | Handelsgesetzbuch                   |
| UStG   | Umsatzsteuergesetz                  |
| Mio.   | Million                             |
| EUR    | Euro                                |
| KöSt   | Körperschaftssteuer                 |
| u. a.  | unter anderem                       |
| BÜB    | Betriebsüberleitungsbogen           |
| BAB    | Betriebsabrechnungsbogen            |
| ca.    | circa                               |
| F&E    | Forschung & Entwicklung             |
| USP    | Unique Selling Proposition          |
| KES    | Kapitalertragssteuer                |
| NoVA   | Normverbrauchsabgabe                |



## 2 Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 4 : Anzahl der Unternehmen in Österreich.....                            | 31  |
| Abbildung 5 : Betriebsgrößen von Unternehmen in Österreich .....                   | 31  |
| Abbildung 22 : Beurteilung der Stab-Linienorganisation.....                        | 53  |
| Abbildung 27 : Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketingcontrollings      | 61  |
| Abbildung 28 : Elemente des Personalcontrollings.....                              | 63  |
| Abbildung 29 : Stellung des Projektcontrolling.....                                | 67  |
| Abbildung 30 : Aufgaben des Projektcontrollings .....                              | 68  |
| Abbildung 31 : Projektmanagement-Regelkreis.....                                   | 71  |
| Abbildung 32 : Dynamische Grenzen Projektorientierter Unternehmen .....            | 73  |
| Abbildung 33 : Strategie, Struktur und Kultur des Projektorientierten Unternehmens | 75  |
| Abbildung 34 : Unterschied zwischen Aufwand und Kosten.....                        | 81  |
| Abbildung 35 : Schema der Betriebsüberleitung.....                                 | 81  |
| Abbildung 36 : Struktur BÜB.....   | 81  |
| Abbildung 37 : Beispiel eines BÜB .....  | 82  |
| Abbildung 38 : grundlegendes Schema für einen BAB.....                             | 84  |
| Abbildung 39 : Porter'sche Wertschöpfungskette .....                               | 86  |
| Abbildung 40 : Porter'schen Wertschöpfungskette .....                              | 86  |
| Abbildung 41 : Planungsstufen des Controllings .....                               | 90  |
| Abbildung 42 : Übersicht Vollkostenrechnung .....                                  | 96  |
| Abbildung 43 : Übersicht Teilkostenrechnung .....                                  | 97  |
| Abbildung 44 : Grafische Darstellung der starren Plankostenrechnung .....          | 98  |
| Abbildung 45 : grafische Darstellung flexible Plankostenrechnung .....             | 100 |
| Abbildung 46 : Formeln flexible Plankostenrechnung.....                            | 100 |
| Abbildung 47 : Beispiel für eine einfache Deckungsbeitragsrechnung .....           | 103 |
| Abbildung 48 : Beispiel für eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....        | 104 |
| Abbildung 49 : der Produktlebenszyklus.....  | 108 |
| Abbildung 51 : Beispiel kalkulatorische Abschreibung.....                          | 117 |
| Abbildung 52 : Finanzplan 2009 bei buchholzer + partner.....                       | 119 |
| Abbildung 53 : Bereichsfinanzplan KST 1.....                                       | 120 |
| Abbildung 54 : Bereichsfinanzplan KST 2.....                                       | 121 |
| Abbildung 55 : Bereichsfinanzplan KST 6.....                                       | 122 |
| Abbildung 56 : SWOT Analyse buchholzer + partner .....                             | 124 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 57 : Maßnahmenplan buchholzer + partner .....  | 125 |
| Abbildung 58 : Grundsätze der Berichtserstattung .....   | 128 |
| Abbildung 59 : MUMPS Hauptmenü .....   | 129 |
| Abbildung 60 : Menü Finanzverwaltung .....   | 130 |
| Abbildung 61 : Menü Kostenrechnung .....   | 130 |
| Abbildung 62 : Menü Lohn- und Gehaltsverrechnung .....   | 131 |
| Abbildung 63 : Eingabemaske Personalstamm .....  | 132 |
| Abbildung 64 : Eingabemaske Stundenerfassung .....   | 132 |
| Abbildung 65 : Urlaubsauswertung .....   | 133 |
| Abbildung 66 : KORAM Einstiegsmaske nach Anmeldung mit Benutzername und<br>Passwort bzw. Auswahl des Mandanten ..... | 134 |
| Abbildung 67 : Die Angebotsübersicht im KORAM .....  | 135 |
| Abbildung 68 : Die Bestellungenübersicht im KORAM .....  | 135 |
| Abbildung 69 : Kostenstellenstruktur buchholzer + partner .....  | 138 |
| Abbildung 70 : laufende Auftragsauswertung .....   | 139 |
| Abbildung 71 : Johari Fenster .....  | 142 |
| Abbildung 72 : BMD Buchungsmaske .....   | 150 |
| Abbildung 73 : Budget mit Periodenübersicht .....  | 153 |
| Abbildung 74 : Finanzplan .....  | 154 |
| Abbildung 75 : Arbeitsbericht je Kunde .....   | 155 |
| Abbildung 76 : Arbeitsbericht je Mitarbeiter .....   | 156 |
| Abbildung 77 : Erstellung von Mitarbeiterstatistiken .....   | 157 |

### 3 EINLEITUNG FIRMENVORSTELLUNG STUDIEN

#### 3.1 EINLEITUNG

Ein projektorientiertes Unternehmen wie buchholzer + partner hat spezifische Anforderungen an das Controlling. Es sind einerseits Projekte und andererseits Portfolien von Projekten dem Controlling zu unterziehen. Meist sind auch jene unternehmerischen Tätigkeiten, die nicht in Projekten erfolgen, eines Controllings zu unterziehen. Die Integration dieser unterschiedlich zu kontrollierenden Objekte bedarf spezieller Strukturen und Hilfsmittel. Ziele der Diplomarbeit waren es, die spezifischen Anforderungen des Controlling im projektorientierten Unternehmen zu analysieren einen Soll-Ist-Vergleich zu erstellen, die Grundlagen bzw. die Möglichkeiten des Controlling zu erklären sowie am Ende eine Lösung zu präsentieren, die passend für das Unternehmen ist.

Bei b+p als projektorientiertem Unternehmen ist die traditionelle Linienorganisation fast gar nicht ausgeprägt. Sie beschränkt sich auf die teilweise Linienfertigung von Verteileranlagen, während die Projektorganisation dominiert. Die Hauptbranche Elektroanlagenbau, in der das Unternehmen tätig ist, gehört zum Bau- bzw. Baunebengewerbe und ist von jeher projektorientiert. Bei anderen Branchen, wie z. B. der Elektronikindustrie, vollzieht sich derzeit ein Umbruch von der Linienorganisation hin zur Projektorganisation. Ursache dafür ist die extreme Verkürzung von Produktzyklen (Computer, Mobiltelefone, Unterhaltungselektronik usw.), wodurch nur noch sehr kurze Zeitfenster für die Erwirtschaftung des Ertrags aus einem neuen Produkt zur Verfügung stehen. Dementsprechend muss die Produktentwicklung mit hoher Genauigkeit auf den richtigen Markteintrittszeitpunkt ausgerichtet sein. Dies geht ausschließlich mit Hilfe professionellen Projektmanagements.

*b+p als projektorientiertes Unternehmen unterscheiden sich in einer Reihe wesentlicher Punkte von linienorientierten Unternehmen:*

- Der Umsatz von projektorientierten Unternehmen kann sehr starken Schwankungen unterliegen.
- Es gibt keine vorgezeichneten Karrierewege für die Angestellten.
- Abteilungen werden zu Ressourcenpools oder internen Dienstleistern
- Das Unternehmen arbeitet weitgehend mit selbstständig arbeitenden Organisationseinheiten. Eine Zusammenarbeit findet projektbezogen statt.

## 3.2 UNTERNEHMENSVORSTELLUNG

### 3.2.1 Geschichte und Tätigkeit von buchholzer + partner

#### **Die Geschichte des Unternehmens**

- Das Unternehmen wurde 1989 gegründet. Der Gründungsname lautete Elektro Reiterer GmbH. Aufnahme der Aktivitäten mit 3 Mitarbeitern.
- 1990 Umbenennung in Fiegl & Spielberger Graz Elektroanlagen GmbH. Aufbau auf 35 Mitarbeiter.
- Erweiterung des Produktportfolios um die Kernkompetenzen :
  - Sicherheitstechnik (Brand-, Alarm-, Video-, Zutritts- und Zeiterfassungsanlagen) 1992.
  - Automatisierungstechnik (Steuerung und Regelungstechnik für Gebäude und Sonderanlagen) 1996.
- Aufbau der Niederlassung in Polen 1997.
- Namensänderung auf buchholzer + partner Elektroanlagenbau GmbH im November 2001.
- Erweiterung um den Bereich Kommunikationstechnologie (Telefonanlagen, GSM Stationen usw.) 2001.
- Markteintritt in Kroatien 2002.
- Gründung der A.M.E. Holding GmbH zusammen mit der Firma Hopferwieser International GmbH und der Firma Scherübel und Söhne GmbH. Eingliederung der b+p Unternehmen in die Gruppe und Namensänderung der Auslandstöchter auf A.M.E.

#### **Unternehmensleitbild b+p**

- *Wir errichten elektrotechnische Infrastruktur, vernetzte Sicherheits- und Kommunikationslösungen in Gebäuden und Produktionsstätten. Unsere Kernkompetenzen in den Bereichen Energietechnik, Sicherheitstechnik, Automatisierungstechnik und Kommunikationstechnik sind die Basis unserer Arbeit.*
- *Wir sind ein innovatives und flexibles Unternehmen und bieten unseren Kunden angepasste Lösungen und Lösungswege. Unser ständiges Bestreben ist es, Produkte und Lösungen in einem optimalen Kosten/Nutzen Verhältnis an unsere Kunden zu liefern.*
- *Unsere Zielmärkte sind der süd-östösterreichische Markt. Unser unternehmerisches Handeln ist darauf ausgerichtet, dem Markt angepasste Leistungskapazitäten und Leistungsträger zu Verfügung zu stellen. Unser*

*Handeln ist vom Wissen über den systematischen Zusammenhang zwischen Kunden, Lieferanten und Marktbegleitern bestimmt.*

- *Die Erzielung von Erträgen durch wirtschaftliches Denken und Handeln sichert uns auf lange Zeit unsere Arbeitsplätze und die Weiterentwicklung unserer Organisation.*
- *Uns ist bewusst, dass ein gesetzliches Regelwerk für das Wohlergehen der Gesellschaft eine Voraussetzung ist. Als Mitglied der Gesellschaft halten wir uns an die gesetzlichen Regelwerke.*
- *Qualifizierte Mitarbeiter bilden das buchholzer + partner-Team. Durch unsere Einsatzbereitschaft und durch unser Miteinander wird die Unternehmensstruktur geprägt.*
- *Vertrauen und Verlässlichkeit stellen unsere Grundwerte dar.*

## **Die Tätigkeiten der Firma buchholzer + partner Elektroanlagenbau GmbH**

### Energietechnik

Wir realisieren Elektroinstallationen von der Erstellung der Schaltpläne bis hin zur Verrohrung und Verkabelung, den Schaltgeräten, Innen- und Außenbeleuchtungen im Stark- und auch im Schwachstrombereich.

Weniger ist mehr: Wir optimieren Energieströme und Ihren Nutzen: Betriebliche Verbesserungen durch Energieoptimierung mit ökologischen und ökonomischen Vorteilen: durch Lastenkontrollsysteme, Lichtmanagement, Energie- und Stoffmanagement.

### Sicherheitstechnik

Es werden Zutritts- und Überwachungsanlagen, sowie Lösungen der Brandschutztechnik realisiert. Weiters können auch Außenüberwachungen, Büro- und Datenschutz sowie umfassender EDV-Schutz bis hin zu Einsatzleitsystemen durchgeführt werden. Mit dem Ziel: unerwünschte Ereignisse jederzeit wahr zu nehmen, zu verhindern oder mit erfolgreichen Gegenmaßnahmen entgegenzutreten.

### Kommunikation

Wir realisieren Telefonanlagen, Interne Kommunikationslösungen, Lösungen der Datentechnik und Notrufanlagen in Kooperation mit ausgewählten Systempartnern - Alcatel, Agfeo und Tunstall.

### Automationstechnik

Wir steuern und überwachen Prozessabläufe. Mit dem Projektstart analysieren wir den Kundenprozess. Mit dem gemeinsam erarbeiteten Pflichtenheft definieren wir den gewünschten Endzustand. Die Tätigkeitsfelder sind: Abwassertechnik, Umwelttechnik, Energie- und Produktionsleitung, projekt- und prozessbezogene Automatisierungsvorgänge in Umwelt- und Industrieanlagen.

*Die Kompetenzen des Unternehmens sind :*

- Elektroinstallationstechnik
- Beleuchtungstechnik
- Energieoptimierung und Elektroversorgungstechnik
- Automatisierungstechnik
- Parkier- und Schrankenanlagen
- Alarm-, Zutritts- und Überwachungsanlagen
- Brandschutztechnik
- Telefon- und Datenübertragungstechnik
- Krankenhauskommunikation und Notruftechnik
- Gastronomie und Hoteltechnik
- Instandhaltung/Wartung
- Reparatur/Entstörung
- Anlagenüberprüfung

### 3.3 EFFIZIENZKRITERIEN IM UNTERNEMENSCONTROLLING

#### *3.3.1 Kriterien für ein effizientes Controlling*

Die ökonomischen Rahmenbedingungen der Bauwirtschaft erfordern einerseits den optimalen und zielgerichteten Einsatz der zur Verfügung stehenden knappen Mittel für die Ausführung von Projekten, andererseits die Erzielung möglichst hoher Renditen der eingesetzten Ressourcen. Um diesen vielschichtigen Anforderungen gerecht werden zu können, ist ein effizientes Unternehmenscontrolling mit den dazugehörigen Steuerungsinstrumenten notwendig. Gerade bei großen Bauprojekten werden – gemessen am Jahresergebnis des jeweiligen Unternehmens – sehr große Summen umgesetzt.

Eine Überschreitung der kalkulierten Baukosten kann so unter Umständen zu fatalen Folgen für die Einhaltung des geplanten Jahresabschlusses führen. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, ein effizientes Controlling-Instrument einzusetzen.

Ziel eines effizienten Controllings ist es, ein zukunftsgerichtetes Informationsinstrument auf- bzw. auszubauen, das hilft, gezielt die Gewinnbeiträge der einzelnen Projekte bzw. Leistungen deutlich zu machen. Nur wenn diese Daten bekannt sind, können betrieblichen Entscheidungen auf sicherer Basis getroffen werden. Dadurch können Preisuntergrenzen für einzelne Projekte bzw. Preisobergrenzen für die Beschaffung festgelegt werden. Es kann entschieden werden, welche Projekte und Leistungen verfolgt und in der Folge weiter ausgebaut werden. Weiters können Auswirkung durch externe Einflüsse auf die Gewinnsituation abgeschätzt werden.

### *3.3.2 Effizienz von Controlling in Unternehmen*

Erkenntnisse über die für das Controlling verwendbaren Effizienz-Merkmale liegen bisher im betriebswirtschaftlichen Schrifttum kaum vor. Es ist festzuhalten, dass das Verständnis von Controlling-Effizienz in der Unternehmenspraxis<sup>1</sup> durch Zielbezogene, Aufgabenträgerbezogene und Interaktionsbezogene Effizienz-Merkmale geprägt ist. Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass die auf das Controlling-Ziel der Unsicherheitsreduktion bezogenen Merkmale, die am Controlling Personal orientierten Merkmale und auch die aus der Zusammenarbeit des Controlling abgeleiteten Merkmale aus Sicht der Antwortenden gleichermaßen bedeutsam für die die Effizienz Beurteilung des Controlling sind.

Die Untersuchung des gegenwärtigen Einsatzes von Instrumenten zur Bestimmung der Controlling-Effizienz zeigt, dass Instrumente, die an der Budgeterfüllung anknüpfen, einen hohen Verbreitungsgrad aufweisen<sup>2</sup>. Gleichzeitig wird deutlich, dass die für eine Befragung der Leistungsempfänger notwendigen Anforderungen an ein effizientes Controlling nur bedingt bekannt bzw. in konkreter Fragestellung transformiert sind, so dass dieses Instrument tendenziell wenig eingesetzt wird. Gleiches gilt für das Instrument „Benchmarking“, das nur in wenigen Unternehmen zur Anwendung kommt.

Analysiert man die organisatorischen Konsequenzen, so kann festgestellt werden, dass sich in der Tendenz eine Zentralisierung von Controlling-Aufgaben vor allem dann anbietet, wenn den Merkmalen „Wirtschaftlichkeit“ bzw. „Sicherung der Abstimmung“ eine hohe Bedeutung beigemessen wird<sup>3</sup>. Konkrete Zielsetzung einer organisatorischen Gestaltung sind stets problemabhängig und in der Praxis zumeist an eine spezielle Ausgangssituation gebunden, die es zu verbessern gilt. Infolgedessen können verschiedene Unternehmen durchaus unterschiedliche Effizienz-Merkmale priorisieren und trotzdem eine schließlich übereinstimmende Ausgestaltung des Controllings wählen. Die Analyse führt zu einem zusammenfassenden Effizienz-Index, der als Beurteilungsmaßstab dient und eindeutige Aussagen zur organisatorischen Gestaltung des Controlling ermöglicht.

## 3.4 INTEGRATION DES UNTERNEHMENSROLLINGS IN DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

### *3.4.1 Aufbau des Qualitätsmanagementsystems*

Nachfolgend wird das QM Prozessmodell bei buchholzer + partner, das seit 2006 ISO 9001 zertifiziert ist, dargestellt. Die Gründe für die Einführung eines QM Systems war eine Gesetzesänderung die besagt, das seit 2006 für die Errichtung von Brandmeldeanlagen in Österreich ein QM Zertifikat notwendig ist.

---

<sup>1</sup> W. Becker und K. Benz, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Bamberg 1996; S.26

<sup>2</sup> W. Becker und K. Benz, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Bamberg 1996; S.27

<sup>3</sup> W. Becker und K. Benz, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Bamberg 1996; S.27

Weitere wichtige Gründe für die Einführung waren:

- Marktstrategie
- Zukunftssicherung
- rechtliche Sicherheit
- Kundenforderungen
- erfolgreiche Kundenneugewinnung
- Kundenzufriedenheit
- Teamstärkung
- interne Projektverbesserungen
- Verbesserung der Produktivität
- Transparenz von Abläufen
- Fehlerminimierung

## **Prozessübersichtsmodell**

### **HP I – Unternehmensführung**

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| Prozessverantwortlicher: | Geschäftsführung           |
| Prozesseingabe:          | Geschäftsleitungsbeschluss |
| Prozessausgabe:          | Wirtschaftsplan            |

### **HP II - Verbesserung – Unternehmensentwicklung**

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| Prozessverantwortlicher: | Qualitätsbeauftragter |
| Prozesseingabe:          | Planabweichung        |
| Prozessausgabe:          | Maßnahmenkatalog      |

### **HP III - Verkauf**

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Prozessverantwortlicher: | Geschäftsführung  |
| Prozesseingabe:          | Angebotsanfrage   |
| Prozessausgabe:          | zufriedene Kunden |

### **HP IV – Auftragsabwicklung**

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| Prozessverantwortlicher: | Bereichsverantwortlicher KST 2 |
| Prozesseingabe:          | Projektunterlagen              |
| Prozessausgabe:          | Rechnungskonzept               |

### **HP V – Fakturierung – Mahnwesen**

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| Prozessverantwortlicher: | Leitung Rechnungswesen     |
| Prozesseingabe:          | Rechnungskonzept           |
| Prozessausgabe:          | ausgeglichenes Kundenkonto |

### **Supportprozess Controlling**

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| Prozessverantwortlicher: | Leitung Rechnungswesen |
| Prozesseingabe:          | Projektstart           |
| Prozessausgabe:          | Projektende            |



**Supportprozess Beschaffung**

Prozessverantwortlicher: Assistenz Abteilungsleitung  
Prozesseingabe: Materialanforderung  
Prozessausgabe: geprüfte Lieferantenrechnung

**Supportprozess Personalmanagement**

Prozessverantwortlicher: Leitung Rechnungswesen  
Prozesseingabe: Personalbedarf /MA-Beurteilung  
Prozessausgabe: Arbeitsvertrag /Lohnauszahlung

*3.4.2 Übersicht über den Prozesse Controlling***Prozessbeschreibung :**

- Der Supportprozess VI beschreibt die monetäre Überwachung der einzelnen Projekte in den Abteilungen (KST 1, KST 2 und KST 6). Weiters zählen dazu auch laufenden Kleinprojekte (Regien, Kleinaufträge usw.) in den Abteilungen KST2 und KST6, die einem Sammelkostenträger in der jeweiligen Kostenstelle zugerechnet werden.

**Prozessverantwortung:**

- Verantwortlich für die Aktualisierung und Pflege des Prozesses ist die Leitung Rechnungswesen.

**Prozesszweck (Zielsetzung):**

- monetäre Überwachung der Projekte
- um schnellstmögliche Prozessänderungen zu ermöglichen

**Prozesskunden:**

- Rechnungswesen
- interne Kunden (KST 1, KST 2 und KST 6)

**Prozesseingaben:**

- Start eines Projekts
- Beginn des Geschäftsjahres

**Kritische Erfolgsfaktoren:**

- unvollständige Daten aus dem Rechnungswesen
- unvollständige Information vom Projektverantwortlichen

**Prozessergebnis:**

- Aussagekräftige Zahlen über das Projekt
- eine Projektabschluss mit dem von der Geschäftsführung geforderten Ergebnis

**Prozessbewertung:**

- max. 3 Wochen nach Auftragserteilung, Übermittlung der Planwerte von der Kalkulation an das Controlling
- Projektcontrollingblatt am Anfang des Monats inkl. Vorschau fertig gestellt
- Auftragsergebnis abzüglich Gemein- und Bereichskosten von min. 5 %

| Nr. | Prozessschritt   | Abt.           | Hilfsmittel  |
|-----|--|----------------|--|
| 1   | Planwerte aus der Kalkulation übernehmen und prüfen                            | KALK<br>RW     | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORAM</li><li>• Kalkulation</li><li>• KORE</li></ul> |
| 2   | Kostenträger in der KORE anlegen, Planwerte einpflegen und BV prüfen lassen    | BV<br>RW       | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORE</li></ul>                                       |
| 3   | monatlich Überleitung der Daten von der FIBU in die KORE                       | RW             | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORE</li></ul>                                       |
| 4   | monatliche Besprechung des Ergebnisses mit dem BV, Erstellung eines Protokolls | RW<br>BV       | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORE</li></ul>                                       |
| 5   | Übergabe des Protokolls an GF  | RW<br>GF       | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORE</li></ul>                                       |
| 6   | vierteljährliche Ergebnisbesprechung BV, RW, GF                                | RW<br>BV<br>GF | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORE</li></ul>                                       |
| 7   | Schlussbesprechung des Projektergebnisses                                      | RW<br>BV<br>GF | <ul style="list-style-type: none"><li>• KORE</li></ul>                                       |

## 4 CONTROLLING GRUNDLAGEN

### 4.1 AUSGANGSSITUATION ZUM UNTERNEHMENSCONTROLLING

Für Unternehmen, die über kein aussagekräftiges Unternehmenscontrolling verfügen, ist die Ausgangssituation, Fremdkapital zu beschaffen, eine aussichtslose bis kaum lösbare Aufgabe. Ein Kreditberater der Bank erkennt sofort, wenn das Unternehmen keine durchgängige Transparenz über die monetäre Entwicklung vorweisen kann und bei einer Kreditvergabe wird dann meistens eine negative Entscheidung getroffen. Weitere Vorteile sind, dass die jeweiligen Abteilungen, die einzelnen Projekte sowie auch das gesamte Unternehmen permanent monetär überwacht und kurzfristig Strategie- sowie Prozessänderung durchgeführt werden können. Die Vorteile eines aussagekräftigen Unternehmenscontrollings liegen dabei offensichtlich auf der Hand.

Der Unternehmer wird erst durch ein Unternehmenscontrolling in die Lage versetzt, Erfolgs- und Misserfolgspotenziale in seinem Unternehmen zu identifizieren. Die Kenntnisse über diese Potenziale sind jedoch zwingend notwendig, um das Unternehmen erfolgreich zu steuern und Ertragssteigerungen zu ermöglichen. Fehlentwicklungen und Abweichungen von Soll-Vorgaben können nur durch ein funktionierendes Unternehmenscontrolling erkannt werden.

Die Existenz eines funktionsfähigen Controllings ist eine wesentliche Voraussetzung, um das Vertrauen von Banken, Leasinggesellschaften und Investoren zu gewinnen oder zu erhalten. Zudem beeinflussen die Ausprägungen des Unternehmenscontrolling die Rating-Bewertung durch Banken. Dennoch gibt es zahlreiche Unternehmen, die wegen eines fehlenden oder unzureichenden Controllings einen „Blindflug“ wagen. Bei aktuellen Studien wurde festgestellt, dass bei 226 insolvenzgefährdeten Unternehmen bei 85 % das Unternehmenscontrolling unterentwickelt war. Bei mindestens der Hälfte dieser Unternehmen wäre nach Einschätzung der Experten die Krisensituation vermeidbar gewesen, wenn die Unternehmenssteuerung auf Basis eines aussagefähigen Controllings erfolgt wäre.

### 4.2 FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

#### 4.2.1 Rentabilität

##### **Definition**

Die Rentabilität eines Unternehmens gibt Auskunft darüber, wie erfolgreich das Unternehmen mit dem eingesetzten Kapital wirtschaftet. Sie ergibt sich aus dem Verhältnis von Ertrag und Einsatz: Ein bestimmter Betrag wird ins Unternehmen investiert (Einsatz) und wirft (hoffentlich) einen Ertrag ab. Interessant ist nicht primär die Höhe des Ertrags, sondern der prozentuale Anteil des Ertrags am eingesetzten

Kapital. Je nachdem, aus welchem Blickwinkel die Rentabilität betrachtet wird, kann man drei Rentabilitäten unterscheiden, die im Folgenden vorgestellt werden<sup>4</sup>.

### **Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity)**

Ein Gesellschafter, der sein eingebrachtes Geld als Investition betrachtet, stellt sich sinnvoller Weise die Frage, ob seine Investition rentabel ist oder ob nicht eine andere, möglicherweise sicherere Anlageform (z. B. Staatsanleihen) ertragreicher wäre. Wichtig ist hier nicht der absolute Betrag (ausgeschütteter Gewinn), sondern der Ertrag im Verhältnis zur Investition<sup>5</sup>.

Es geht dabei um die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen durch die Gegenüberstellung der jährlich zu erwartenden Gewinne mit dem eingesetzten Kapital. Vom Kapitalgeber (Gesellschafter) wird jene Investitionsalternative gewählt, welche die höchste Rentabilität (Verzinsung) einbringt. Diese Eigenkapitalrentabilität wird wie folgt berechnet :

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{EGT}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Um zu beurteilen, ob die Eigenkapitalrentabilität eines Unternehmens gut oder schlecht ist, wird sie jener Verzinsung gegenübergestellt, die der Investor bei einer alternativen Anlageform erzielen könnte.

Da die Investition in ein Unternehmen ein hohes Risiko darstellen kann, bei dem auch (je nach Rechtsform des Unternehmens) die private Existenz gefährdet werden könnte, sollte die Eigenkapitalrentabilität im Vergleich zur Verzinsung einer weniger riskanten Veranlagung entsprechend höher sein (Risikoaufschlag).

Die Eigenkapitalgeber eines Unternehmens (Gesellschafter, Aktionäre) haben aufgrund ihres investierten Kapitals eine hohe Macht im Unternehmen. Je nach Rechtsform des Unternehmens können sie diese Macht unterschiedlich einsetzen. Ein OHG-Gesellschafter mit Recht und Pflicht zur Geschäftsführung hat einen direkten Einfluss auf das Unternehmen. In Aktiengesellschaften ist der Einfluss der Eigenkapitalgeber, der Aktionäre, nicht so direkt. Es gibt zwei Konzepte, wie Unternehmen sich in Bezug auf ihre Aktionäre verhalten sollten: Shareholder Value und Stakeholder Value Management.

### **Stakeholder Value**

Der Shareholder Value Ansatz führt zu einer starken Ausrichtung der Unternehmensziele an den Interessen der Aktionäre. Von Kritikern wird diese Orientierung als zu einseitig abgelehnt. Stattdessen wird die Berücksichtigung aller Interessengruppen gefordert, die im Unternehmen involviert oder von den betrieblichen Prozessen betroffen sind. Diese Interessensgruppen bestehen z. B. aus Arbeitnehmern, Zulieferern, Verbrauchern oder der Regierung. Dieser umfassendere Ansatz wird Stakeholder Value Ansatz genannt<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> siehe Peter/Brühl/ Stelling, Betriebswirtschaftslehre S.100

<sup>5</sup> Siehe Däumler/Grabe : Betriebliche Finanzwirtschaft, Herne, Berlin 2002, S.69 ff

<sup>6</sup> Siehe Däumler/Grabe : Betriebliche Finanzwirtschaft, Herne, Berlin 2002, S.139

### **Gesamtkapitalrentabilität (= Return on Investment, ROI)**

Die Gesamtkapitalrentabilität ergibt sich durch das Verhältnis von EGT zum gesamten Kapital, das sich in einem Unternehmen befindet. Sie wird im englischen auch ROCE (Return on Capital employed) genannt. Die Gleichsetzung von Gesamtkapitalrentabilität mit ROI ist nicht in jedem Fall völlig korrekt, wird jedoch hier vereinfachend angenommen. Der interessierte Leser sei auf weiterführende finanzwirtschaftliche Literatur verwiesen<sup>7</sup>.

Da hier der Blick von außen, unter Einbeziehung aller involvierten Personen, auf das Unternehmen geworfen wird, berücksichtigt die Gesamtkapitalrentabilität im Gegensatz zur Eigenkapitalrentabilität das gesamte im Unternehmen befindliche Kapital. Sie veranschaulicht die Leistungsfähigkeit des Unternehmens unter Einbeziehung von Eigen- und Fremdkapital. Je höher die Gesamtkapitalrentabilität, desto besser werden die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Vermögenswerte eingesetzt. Die Gesamtkapitalrentabilität spiegelt somit die Effektivität des Unternehmens wieder.

Die Gesamtkapitalrentabilität wird folgendermaßen berechnet:

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{EGT} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Im Unterschied zur Eigenkapitalrentabilität werden bei der Gesamtkapitalrentabilität auch die Fremdkapitalzinsen berücksichtigt, da diese ein ROI für die Fremdkapitalgeber darstellen. Der Fremdkapitalgeber (z. B. eine Bank) investiert einen bestimmten Kreditbetrag ins Unternehmen und erhält als Verzinsung des Kapitals die Kreditzinsen. Es wird also die Summe, die er aus dem Unternehmen herausbekommt, durch jenen Betrag dividiert, den er eingelegt hat. Die Gesamtkapitalrentabilität ist viel weniger störanfällig bzw. manipulierbar (z. B. durch zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital) als die Eigenkapitalrentabilität.

Wenn die Eigenkapitalrentabilität sehr hoch (z. B. 60 %) ist, dann könnte die Gesamtkapitalrentabilität trotzdem niedrig sein. Es könnte z. B. sein, dass die Eigenkapitalquote extrem niedrig ist und dadurch eine hohe Eigenkapitalrentabilität „erzeugt“ wurde. Somit wird die Eigenkapitalrentabilität nicht nur durch Erhöhung des EGT, sondern auch durch Senkung des Eigenkapitals gesteigert.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Die Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität durch Senkung der Eigenkapitalquote (also i.d.R. durch eine Erhöhung des Fremdkapitals, z. B. durch einen Kredit) wird Leverage-Effekt genannt. Genauer formuliert besagt der Leverage-Effekt, dass eine Steigerung der Eigenkapitalrentabilität durch den vermehrten Einsatz von Fremdkapital möglich ist, solange die Gesamtkapitalrentabilität höher ist als die Fremdkapitalzinsen.

---

<sup>7</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 100

### **Umsatzrentabilität**

Diese Kennzahl bezeichnet das Verhältnis zwischen EGT und Umsatz und ist ein Maßstab für die Gewinnentwicklung des Unternehmens. Sie beantwortet z. B. die Frage, wie viel Gewinn das Unternehmen mit € 100,00 erwirtschaftet<sup>8</sup>.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{EGT}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Fällt die Umsatzrentabilität im Vergleich zu anderen Betrieben der Branche gering aus, kann diese ein Symptom für eine schlechte Geschäftspolitik sein. Die Umsatzrentabilität hängt eng mit der Branche zusammen. Sie wird vor allem durch die Kostenstruktur des Unternehmens bestimmt. In einem Dienstleistungsbetrieb ist sie sehr hoch (kann über 50 % sein), im Handel ist sie sehr gering (wenige 15 %). Daher ist es nur sinnvoll, Betriebe in derselben Branche mit ähnlicher Organisationsstruktur, Mitarbeiteranzahl, Kostenstruktur etc. zu vergleichen.

#### *4.2.2 Stabilität*

Stabilität im Allgemeinen ist die Fähigkeit eines Systems, sich durch möglichst niedrigen Regelungsaufwand zu erhalten. Ein System gilt dann als stabil, wenn der Regelungsaufwand kleiner ist, als der durch die Regelung erfolgte Nutzen. Ein Unternehmen ist auch dann, wenn es seinen Zahlungsverpflichtungen (Lieferanten, Mitarbeitern usw.) auch bei Eintritt unvorhergesehener Risiken (z. B. Nachfragerückgang, Kostensteigerung usw.) erfüllen kann.

Zum Beispiel : Das Wirtschaftssystem ist dann stabil, wenn der Nutzen durch neue Projekte oder Aufträge, die eine Umsatzsteigerung zur Folge haben, ein zusätzlicher Gewinne lukriert wird, der größer ist, als die zusätzlichen Personal- sowie Materialkosten, die durch den Umsatzwachstum entstanden sind.

#### *4.2.3 Liquidität*

##### **Definition**

Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, mit vorhandenen Vermögensbestandteilen allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können. Man unterscheidet die strukturelle oder strategische Liquidität, die sich aus dem Nettoumlaufvermögen sowie aus den freien Kreditlimiten ableitet, sowie die dynamische Liquidität, die mit dem Zahlungsbereitschaftsplan zur kurzfristigen Steuerung der Geldbestände (Cash Management) herangezogen wird. Das Nettoumlaufvermögen ist die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital und stellt die finanzielle Manövriermasse des Unternehmens dar.

---

<sup>8</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 134

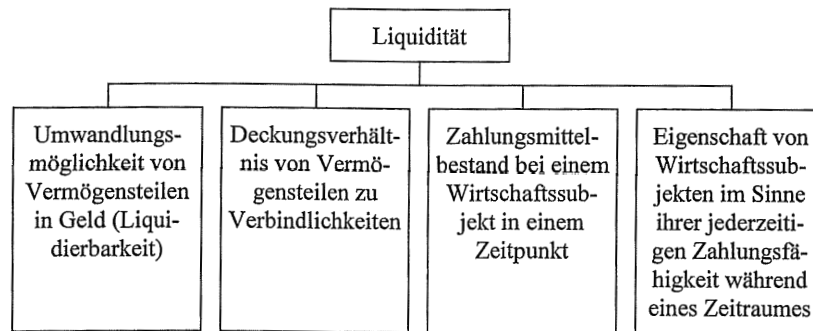


Abbildung 1 : Definition der Liquidität

### Statische Liquidität

Mit dem Liquiditätsgrade wird ein Unternehmen bezüglich seiner Fähigkeit untersucht, allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nach kommen zu können. Gleichsam wie bei der Anlagedeckung werden auch hier Positionen der Vermögensseite mit Positionen der Kapitalseite gegenübergestellt.

$$\text{Liquidität 1.Grades} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2.Grades} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Wertpapiere} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{jetztfällige} + \text{kurzfristig fällige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3.Grades} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Wertpapiere} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

### Dynamische Liquidität

$$\text{Dynamische Liquidität} = \frac{(\text{Zahlungsmittel} + \text{Forderungen} + \text{geschätzte Umsätze})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die dynamische Liquidität einer Unternehmung ergibt sich durch den Vergleich von Einnahmen und Ausgaben. Der Vergleich zeigt deutlich, in wieweit ein Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen ordnungsgemäß nachkommen kann. Dabei ist es von nachrangiger Priorität, ob die Zahlungsfähigkeit mit Hilfe von Eigen- oder Fremdkapital oder mit vorhandenen Kreditreserven erfolgt.

### Periodenliquidität

$$\text{Periodenliquidität} = \frac{\text{Zahlungsausgänge}}{\text{erwartete Zahlungseingänge}}$$

Diese periodenbezogene Kennzahl ergibt sich aus der Gegenüberstellung von notwendigen Zahlungsausgängen und den zu erwartenden Zahlungseingängen der betreffenden Periode.

### **Definition der Forderung**

Unter dem Begriff der Forderung wird im Allgemeinen eine Aufforderung, ein Befehl, eine Anweisung, die Einforderung eines Rechtes oder das Geltendmachen eines Anspruches verstanden<sup>9</sup>.

### **Forderung im unternehmerischen Sinn**

Als Forderungen bezeichnet man in der Bilanz jene Gelder, die das bilanzierende Unternehmen noch bekommen soll bzw. auf die es noch Anspruch hat. Es kann sich dabei um ausstehende Gelder aus offenen Kundenrechnungen handeln, bei denen die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen auf Zahlungsziel erfolgte. Eine Forderung kann unterteilt werden in eine Leistungsforderung und eine Darlehensforderung. Forderungen werden auf der Aktivseite der Bilanz verbucht. Das Gegenstück zu Forderungen sind Verbindlichkeiten. Können Forderungen bei Schuldnern trotz Mahnungen und gegebenenfalls Vollstreckungen nicht eingetrieben werden, z. B. bei Insolvenz, sind Abschreibungen erforderlich, die sich negativ auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) des Unternehmens auswirken und bei Liquiditätsproblemen der Gläubigerfirma diese selbst in finanzielle Schwierigkeiten bringen können (Domino-Effekt).

### **Forderung im juristischen Sinn**

In der österreichischen Rechtswissenschaft bezeichnet der Begriff "Forderung" einen Anspruch des Schuldrechts, welches in den § 859 ff. ABGB geregelt ist. Bisweilen wird auch das Synonym "Schuldverhältnis im engeren Sinne" benutzt. Für die Forderung spezifisch ist, dass sie auf einem Schuldverhältnis (im weiteren Sinne) beruht, vgl. § 1062 Abs. 1 Satz 1 ABGB. Dies unterscheidet sie von anderen Ansprüchen, v. a. solchen des Sachenrechts, sog. dinglichen Ansprüchen. Forderungen gründen sich auf Personenbeziehungen, dingliche Ansprüche sind hingegen Sachbezogen.

So handelt es sich etwa bei einem Anspruch des Eigentümers auf Herausgabe seiner Sache gegen den Dieb um einen sachenrechtlichen Anspruch, der auf der Rechtsbeziehung des Eigentümers zu dieser Sache beruht. Forderungen sind dagegen beispielsweise der Anspruch des Verkäufers auf Kaufpreiszahlung gegen den Käufer aus dem Kaufvertrag oder der Anspruch des Unfallopfers auf Schadenersatzzahlung gegen den Verursacher, denn sie basieren auf einer Rechtsverbindung zwischen den beteiligten Personen, die entweder von diesen gewollt (Vertrag) oder gesetzlich angeordnet (gesetzliches Schuldverhältnis) sein kann.

Auch öffentlich-rechtliche Rechtsbeziehungen können Gegenstand einer Forderung werden, z. B. Steuerforderungen, Bußgelder, Rückforderungen zu Unrecht erhaltener Sozialleistungen.

---

<sup>9</sup> siehe H. Steinmann, G. Schreyögg : Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler 2002, S.345



## **Forderungsmanagement**

Das Forderungsmanagement hat seinen Ursprung in der anglo-amerikanischen Unternehmenspraxis (Credit & Collect). In Deutschland hat es sich in den achtziger Jahren als praktizierte Unternehmensfunktion etabliert und ist dem Rechnungswesen zugeordnet. Weitgehend synonyme Bezeichnungen für Forderungsmanagement sind Kreditmanagement, Debitorenmanagement und Konditionenmanagement.

Unternehmen gewähren ihren Kunden auf erbrachte Lieferungen und Leistungen in der Regel Kredite, indem sie Zahlungsziele einräumen. Das Forderungsmanagement leitet, gewährt und verwaltet diese Kredite. Das Kredit- oder Forderungsmanagement zielt darauf ab, Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten und die notwendige Liquidität des Unternehmens jederzeit zu wahren.

Immer mehr Unternehmen übertragen das Management ihrer Forderungen hierauf spezialisierten Inkassounternehmen. Durch Outsourcing des Forderungsmanagements sinken i.d.R. die eigenen Personal- und Sachkosten.

## **Factoring**

Factoring ist eine Finanzdienstleistung, die der kurzfristigen Umsatzfinanzierung dient. Der Factor erwirbt die Forderungen seines Factoring-Kunden gegen dessen Abnehmer (Debitor). Als Gegenleistung für die Abtretung der Forderung zahlt der Factor an den Factoring-Kunden umgehend den Forderungskaufpreis. Dieser Kaufpreis entspricht dem Betrag der - tatsächlich bestehenden - Forderung abzüglich eines Diskonts für die Leistungen des Factors (Finanzierung, Delkredere, Debitorenmanagement). Einen Teil des Kaufpreises behält der Factor auf einem Sperrkonto ein, um das Veritätsrisiko bis zur endgültigen Zahlung durch den Debitor abzusichern.

## **Lieferantenkredit**

Der Lieferantenkredit, auch Handelskredit genannt, ist ein Kredit, den ein Lieferant seinen Kunden durch Gewährung eines Zahlungsziels einräumt. Dieser Kredit ist eine übliche Form der Finanzierung des Warenumschsags und wird meist für 30 bis 90 Tage gewährt. Zahlt der Kunde vor Ablauf der Zielfrist, so kann er Skonto abziehen. Der Skontosatz kann konstant oder nach Zeitspannen gestaffelt sein. Zur Sicherung des Lieferantenkredits wird vom Gläubiger meist der Eigentumsvorbehalt gewählt. Der Lieferantenkredit ist zusammen mit den kurz- und langfristigen Bankfinanzierungen die zweitwichtigste Finanzierungsform für mittelständische Unternehmen. Hauptfinanzierungsquelle ist in der Regel das Eigenkapital (vor allem in der Schweiz, etwas abgeschwächt in Deutschland).

Die Unterscheidung zwischen Bankkredit und Lieferanten- bzw. Handelskredit ist von besonderer Bedeutung, da für die Kreditierung von eigenen Handelswaren keine Zulassung als Kreditinstitut bzw. Finanzdienstleistungsinstitut im Sinne des Kreditwesengesetzes erforderlich ist.

Eine typische Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen sieht wie folgt aus:  
25 % Lieferantenkredit, 25 % Bankfinanzierungen, 10 % Darlehen Dritter,  
10 % übriges Fremdkapital, 30 % Eigenkapital.

$$\text{Effektiver Jahreszinssatz} = \frac{\text{Skontosatz}}{100 - \text{Skontosatz}} * \frac{360 * 100}{\text{Zahlungsziel} - \text{Skontofrist}}$$

Die exakte Formel zur Berechnung des effektiven Jahreszinssatzes<sup>10</sup>

Kunden bekommen von ihren Lieferanten aus den Zahlungsbedingungen meist ein Zahlungsziel von beispielsweise 30 Tagen für ihre Rechnungen eingeräumt. Innerhalb dieser Zahlungsfrist gibt es eine weitere Frist von beispielsweise 10 Tagen, innerhalb der dem Kunden ein Abzug von Skonto gewährt wird. Überzieht der Kunde diese Frist, ist der Lieferantenkredit in der Regel sehr teuer. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ist es häufig sinnvoller, einen Kontokorrentkredit aufzunehmen und die Rechnung am Ende der Skontofrist zu bezahlen.

### **Cash Management**

Der Begriff des Cash Management bezeichnet alle Maßnahmen der kurzfristigen Finanzdisposition im Unternehmen. Es umfasst dabei sämtliche Aufgaben und Maßnahmen, die zur Sicherung der Liquidität und zur Erreichung höchster Effizienz im Zahlungsverkehr notwendig sind. Das Cash Management geht dabei über eine reine Finanzverwaltung hinaus, da hier eine aktive, zielorientierte Steuerung der Liquidität vorgenommen wird. Das Ziel dabei ist die Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

Das Cash Management ist als Teilbereich des Finanzmanagements in der Regel im Bereich der Treasury angesiedelt. Die Durchführung des Cash Managements kann entweder direkt bei der Konzernobergesellschaft oder über eine konzerneigene Finanzierungsgesellschaft im In- oder Ausland erfolgen.

Eine weitere Zielsetzung ist das Erreichen einer definierten Rentabilität der eingesetzten Mittel. Das bedeutet die Maximierung des Zinsertrages für Überschüsse sowie die Minimierung von Transaktionskosten. Daneben ist es notwendig, auf eine Minimierung der mit dem Cash Management verbundenen Risiken zu achten. Im Rahmen eines Risikomanagementsystems sollten Richtlinien für die Nutzung von Kreditinstituten, Finanzinstrumenten und Märkten festgelegt werden.

Abgeleitet von der Kernaufgabe der Liquiditätsdisposition gehört es gleichfalls zu den Aufgaben des Cash Managements, für eine optimale Anbindung von Bankkonten zu sorgen. Ein Unternehmen beispielsweise, das im Euro-Raum mehrere Niederlassungen mit eigenen Bankkonten unterhält, muss für eine optimale Liquidität sicherstellen, dass die verfügbare Liquidität auf diesen Konten auf einem zentralen Konto konzentriert wird beziehungsweise Liquiditätsunterdeckungen auf diesen Konten ausgeglichen werden. Das Cash Management bedient sich dabei meist des so genannten Zerobalancing, einem Kontenausgleichsverfahren, das Banken anbieten.

---

<sup>10</sup> vgl. Lauer, 1998, S. 64 ff.

## 4.3 DAS CONTROLLING, DIE REGELN, DIE DEFINITIONEN, DIE INSTRUMENTE

### 4.3.1 Definition des Begriffes Unternehmen

#### **Definition**

Ein Unternehmen ist allgemein ein Vorhaben (von einer oder mehrerer Personen). Im wirtschaftlichen Bereich wird seine Aufbau in den so genannten „Business Plan“ aufgenommen. Die häufig verwendeten Synonyme sind Projekt und Firma, diese bezeichnen spezielle Teilmengen des Unternehmensbegriffes.

Ein auch sehr häufig verbreitetes Synonym ist der Begriff der Unternehmung, die als historische Erscheinungsform des Betriebes in marktwirtschaftlichen Systemen verstanden wird. Diese werden durch die drei Merkmale Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes (Autonomieprinzip), Streben nach Gewinn (erwerbswirtschaftliches Prinzip) und dem Prinzip des Privateigentums an den produzierten Waren gekennzeichnet<sup>11</sup>. Dadurch sind die Begriffe Betrieb und Unternehmen inhaltlich umfassender als der Begriff der Unternehmung: jede Unternehmung ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist eine Unternehmung.

In der Wirtschaft ist ein Unternehmen eine rechtlich, wirtschaftlich und finanziell selbständige Wirtschaftseinheit mit einer eigenen Führung.

#### **Rechtbegriff**

Ein Wirtschaftsunternehmen mit dem Begriff der „Firma“ bezeichnet (sie firmieren als ...). Für einen juristischen Laien wirkt dies wie ein Fehler in der Wortwahl, hat aber einen einleuchtenden Hintergrund. Der Firmenbegriff ist im §17 UGB<sup>12</sup> festgelegt und definiert den juristischen Namen eines kaufmännischen Wirtschaftsbetriebes.

§ 17. (1) Die Firma ist der in das Firmenbuch eingetragene Name eines Unternehmers, unter dem er seine Geschäfte betreibt und die Unterschrift abgibt.

(2) Ein Unternehmer kann in Verfahren vor Gerichten oder Verwaltungsbehörden seine Firma als Parteibezeichnung führen und mit seiner Firma als Partei bezeichnet werden. Für Einzelunternehmer gilt dies nicht in Strafverfahren.

In der Umgangssprache wird der Begriff Firma jedoch falsch, oft für das Wirtschaftsunternehmen selbst als einer Institution in der Gesellschaft, etwa einer juristischen Person, angewandt.

In Österreich ist der Begriff Unternehmer im UGB<sup>13</sup> wie folgend definiert:

§ 1. (1) Unternehmer ist, wer ein Unternehmen betreibt.

(2) Ein Unternehmen ist jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein.

(3) Soweit in der Folge der Begriff des Unternehmers verwendet wird, erfasst er Unternehmerinnen und Unternehmer gleichermaßen.

---

<sup>11</sup> siehe Peter/Brühl/ Stelling, Betriebswirtschaftslehre S.8

<sup>12</sup> siehe <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>

<sup>13</sup> <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>

Weiterhin definiert § 2 Abs. 1 UStG<sup>14</sup> den Unternehmer, dort heißt es: „Unternehmer ist, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbständig ausübt.“. Es gibt keinen einheitlichen Rechtsbegriff des „Unternehmens“, da Gesetze je nach Zweck unterschiedlich definiert werden können.

## Unternehmensgröße

Kleine Unternehmen werden definiert als Unternehmen, die weniger als 50 Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme höchstens 10 Mio. EUR beträgt. Kleinstunternehmen werden als Unternehmen definiert, die weniger als zehn Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme höchstens 2 Mio. EUR beträgt.

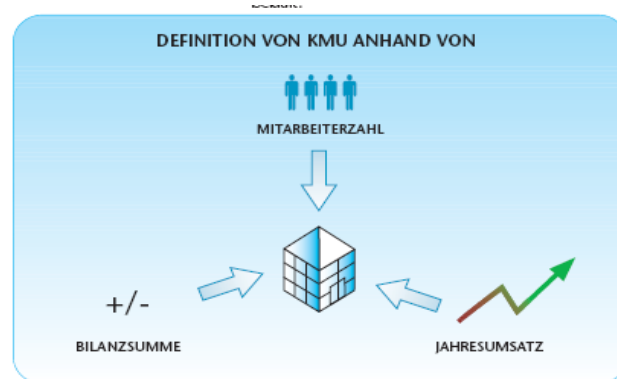


Abbildung 2 : Definition eines KMUs 15

| Größenklasse            | Mitarbeiterzahl:<br>Jahresarbeits-<br>einheit (JAE) | Jahresumsatz                             | Jahresbilanz-<br>summe                   |
|-------------------------|---|--|--|
| Mittleres Unternehmen   | < 250   | ≤ 50 Mio. EUR<br>(1996: 40 Mio. EUR)     | ≤ 43 Mio. EUR<br>(1996: 27 Mio. EUR)     |
| Kleines Unternehmen     | < 50  | ≤ 10 Mio. EUR<br>(1996: 7 Mio. EUR)      | ≤ 10 Mio. EUR<br>(1996: 5 Mio. EUR)      |
| Kleinst-<br>unternehmen | < 10  | ≤ 2 Mio. EUR<br>(bisher nicht definiert) | ≤ 2 Mio. EUR<br>(bisher nicht definiert) |

Abbildung 3 : Die neuen Schwellenwerte der Europäischen Kommission 16

<sup>14</sup> <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>

<sup>15</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf) S. 13

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf) S. 14

Mittlere- bzw. Großunternehmen verfügen über 250 oder mehr sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, einer Bilanzsumme von über 43 Millionen Euro und einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro.

## **Unternehmensformen**

### Einzelunternehmung

Inhaber des Unternehmens ist eine einzige Person, die das Unternehmen betreibt. Inhaber bedeutet, dass die Person sowohl Eigentümer des Unternehmens als auch Pächter sein kann. Der Einzelunternehmer haftet unbeschränkt mit seinem privaten Vermögen für die Schulden seines Unternehmens. Dadurch, dass der Unternehmer das volle Risiko trägt, steht ihm auch der Gewinn alleine zu. Dass der Inhaber dieses alleine betreibt, bedeutet noch nicht, dass er gänzlich auf sich alleine gestellt ist. Er kann Arbeitnehmer beschäftigen, also Arbeitsverträge abschließen. Auch die Mitarbeit seiner Familie im Unternehmen ist für ihn eine Möglichkeit, Unterstützung zu finden<sup>17</sup>.

### Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)

"Mühe" oder Sachen werden zum "gemeinsamen Nutzen" vereinigt. Es werden also entweder Arbeitsleistungen oder/und sonstige vermögenswerte Sachen bzw. Rechte zum gemeinsamen Erwerb in die Gesellschaft eingebracht. Die GesbR ist nicht möglich für den Betrieb eines "Vollhandelsgewerbes" - insofern liegt eine Personenhandelsgesellschaft ex lege vor. Der Vertragsabschluss ist völlig formfrei, also auch konkludent, möglich.

Die Gesellschaft besitzt keine Rechtspersönlichkeit. Eingebachte, nicht bloß zur Nutzung überlassene Sachen, stehen im schlichten Miteigentum der Gesellschafter. Eine Ausnahme besteht im Umsatzsteuerrecht - hier besitzt auch die GesbR quasi Rechtspersönlichkeit.

### Offene Erwerbsgesellschaft (OEG) / Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die offene Erwerbsgesellschaft (OEG) besteht - so wie die OHG - aus mindestens zwei für die Gesellschaftsschulden unmittelbar und auch mit ihrem Privatvermögen haftenden Gesellschaftern. Im Zweifel haben die Gesellschafter gleiche Einlagen zu leisten; die Einlage kann aber auch in der bloßen Leistung von Diensten bestehen. Vom Jahresgewinn steht jedem Gesellschafter in der Regel ein seinem Anteil entsprechender Betrag zu (4 % seines Kapitalanteiles kann er auf jeden Fall beheben). Die OEG unterscheidet sich von der OHG insbesondere durch ihren Unternehmensumfang.

### Kommanditgesellschaft (KG) / Kommandit-Erwerbsgesellschaft (KEG)

Kommandit-Erwerbsgesellschaft (KEG) muss es – so wie bei der KG – mindestens einen unbeschränkt haftenden Gesellschafter (Komplementär) und mindestens einen beschränkt haftenden Gesellschafter (Kommanditist) geben. Der Komplementär haftet gegenüber den Gläubigern persönlich, unbeschränkt und unmittelbar. Der

---

<sup>17</sup> siehe H. Steinmann, G. Screyögg : Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler 2002, S.76

Kommanditist haftet den Gläubigern nur mit jener Summe, die als Hafteinlage im Firmenbuch eingetragen ist. Die Höhe der Einlage ist frei wählbar. Diesbezüglich gibt es keine Vorschriften.

### Stille Gesellschaft

#### Typische Stille Gesellschaft

Hier besteht bloße Gewinn- und Verlustbeteiligung, letztere kann auch ausgeschlossen werden.

#### Atypische Stille Gesellschaft

Darunter versteht man die Beteiligung am gesamten Unternehmenswert, also auch an den stillen Reserven. Die Stellung des atypischen Stillen Gesellschafters ist vergleichbar mit der Kommanditistenstellung; im Konkursfall besteht keine Konkursforderung des atypischen Stillen.

### Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist nach dem Einzelunternehmen die am häufigsten vorkommende Rechtsform. Der Grund der hohen Attraktivität liegt daran, dass die Haftung auf die Gesellschaft beschränkt bleibt. Daher eignet sie sich besonders für Zusammenschlüsse von Partnern, die zwar in der Gesellschaft mitarbeiten, das Risiko aber auf die Kapitaleinlage reduzieren wollen. Um den Gläubigern des Unternehmens zumindest einen gewissen Schutz zu gewähren, fordert der Gesetzgeber eine Mindestkapitaleinlage in das Unternehmen.

Das sogenannte Stammkapital einer GmbH hat mindestens EUR 35.000,00 zu betragen. Die Hälfte davon muss bei der Gründung in bar eingebracht werden. Darüber hinaus sind auch Sacheinlagen möglich. Die GmbH ist eine juristische Person. Das heißt, dass sie Rechte und Pflichten wie ein Mensch haben kann. Da die Gesellschaft selbst als Vertragsgebilde keine Erklärungen abgeben und keine Handlungen setzen kann, braucht sie eine natürliche Person als Geschäftsführer. Dieser handelsrechtliche Geschäftsführer ist von der Gesellschaftsversammlung zu bestellen.

### GmbH & Co KG

Typischerweise ist einziger Komplementär eine GmbH. Der Geschäftsführer ist häufig gleichzeitig mit bis zu 100 % als Kommanditist am Vermögen der KG beteiligt. Es gibt Steuer- und Haftungsvorteile (wie z. B.: die Verlustausgleichsmöglichkeit), allerdings entstehen höhere laufende Kosten (z. B.: durch Mindest-KÖSt, 2 oder 3 Bilanzen).

### Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft ist eine Gesellschaftsform, die in der Regel den Betrieb eines Unternehmens zum Gegenstand hat. Die Aktiengesellschaft zeichnet sich insbesondere durch folgende Eigenschaften aus: Sie ist Körperschaft, also eine auf Mitgliedschaft beruhende, aber als Vereinigung selbständig rechtsfähige rechtliche Einheit. Sie ist Kapitalgesellschaft, also auf ein bestimmtes Grundkapital in der Weise gestützt, dass die Haftung der Mitglieder, also der Aktionäre auf dieses Kapital beschränkt ist.

Das Grundkapital ist in Aktien zerlegt. Diese sind häufig in Aktienurkunden verbriefte. Im Regelfall sind die Aktien übertragbar. Es gehört allerdings nicht zu den notwendigen Wesensmerkmalen einer Aktiengesellschaft, dass die Aktien an einer Börse gehandelt werden. Die Aktionäre nehmen ihre mitgliedschaftlichen Rechte in der Regel in Aktionärsversammlungen durch Ausübung ihres Stimmrechtes wahr. Die Geschäfte der Gesellschaft werden aber von besonderen Organen geführt, wobei die Details je nach Land unterschiedlich sind.

| Unternehmensrechtsform                                  | Anzahl 2004    |
|---|----------------|
| Natürliche Personen                                     | 64.267         |
| Personengesellsch. u.-gemeinschaften                    | 17.885         |
| Aktiengesellschaften                                    | 679            |
| Gesellschaften mit beschr. Haftung                      | 34.964         |
| Erwerbs- und Wirtschaftsgenossensch.                    | 477            |
| Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, Sparkassen    | 25             |
| Betriebe gew. Art v. Körperschaften öffentlichen Rechts | 1.165          |
| Private Vereine   | 795            |
| Sonst. jurist. Personen d. priv. Rechts                 | 1.047          |
| <b>Insgesamt</b>  | <b>121.304</b> |

Abbildung 4 : Anzahl der Unternehmen in Österreich<sup>18</sup>

|                           | %(inkl.Selbst.) | durchschn.Beschäftigte 2002-2006 |
|---------------------------|-----------------|----------------------------------|
| Selbständig               | 6,70 %          | 146.750                          |
| 1-9 Beschäftigte          | 15,80 %         | 349.350                          |
| 10-49 Beschäftigte        | 21,10 %         | 465.800                          |
| 50-249 Beschäftigte       | 20,50 %         | 451.750                          |
| über 250 Beschäftigte     | 35,90 %         | 790.650                          |
| <b>Summe Beschäftigte</b> |                 | <b>2.204.300</b>                 |

Abbildung 5 : Betriebsgrößen von Unternehmen in Österreich<sup>19</sup>

#### 4.3.2 Definition des Begriffes Controlling

Zu den Anfängen des Controllings wurde es zuerst für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt und genutzt. Dabei wurden relativ früh Controllingkonzepte von amerikanischen Industrie- sowie Verkehrsbetriebe genutzt. Es gibt ältere Synonyme für Controlling wie Controllershship und Comptroller, die die etymologische Bedeutung der Entwicklung des Controllings aus dem Rechnungswesen darlegt.

<sup>18</sup> Quelle : Statistik Austria <http://www.statistik.at/>

<sup>19</sup> Quelle: WKO Beschäftigungsstatistik 2002, 2006;

| Beschäftigtenzahl | Zahl der Unternehmen | Unternehmen mit Controlling-Stellen |
|-------------------|----------------------|-------------------------------------|
| bis 199           | 99                   | 53 (53,5 %)                         |
| 200 - 999         | 123                  | 95 (77,2 %)                         |
| 1.000 - 9.999     | 55                   | 47 (85,5 %)                         |
| 10.000 und mehr   | 23                   | 22 (95,7 %)                         |
| Alle Klassen      | 300                  | 217 (72,3 %)                        |

Abbildung 6 : Verbreitung des Controllings<sup>20</sup>

In der theoretischen Diskussion zum Controlling-Begriff lassen sich Rechnungswesen, Informationssystem und koordinationsorientierte Konzepte unterscheiden<sup>21</sup>. Das betriebliche Rechnungswesen bildet das Wirtschaftsgeschehen im Unternehmen ab, beim Controlling geht es um zukunftsorientierte Ausrichtung des betrieblichen Rechnungswesens. Das Controlling ist durch vergangenheitsorientierte Rechnungssysteme wie die Buchhaltung und Ist-Kostenrechnung geprägt, diese Informationen sollen im Hinblick auf planerische, kontrollierende und informationelle Prozesse ihren Beitrag zur zukunftsorientierten Unternehmensführung leisten.

Es wird auf allen Teilbereichen der monetären Unternehmensplanung die Möglichkeit gegeben, ein auf Plan- und Ist-Größen basierendes, gesamtunternehmensbezogenes Rechnungswesen einzusetzen<sup>22</sup>. Controlling hat auch eine Beratungs- und Unterstützungsfunktion, es hilft auch Entscheidungsprobleme zu lösen und gewährt auch die Bereitstellung von Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen. Bei einer Zentralisierung des Rechnungswesens mit einer gesamtunternehmensbezogenen Planungs- und Kontrollrechnung, ist die Systembildung das Ziel oder Mittelpunkt der Aufgabe. Die Objekte, die gestaltet werden sollen, sind besonders die Kosten- und Erfolgsrechnung auf Ist- und Planbasis.

Diese Konzepte erfüllen primär eine Versorgungsfunktion von Informationen und die Beschaffung dieser Informationen erfolgt über die herkömmlichen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung z. B. Buchhaltung. Es werden Informationen bereitgestellt von denen jedoch nicht bekannt ist, ob sie vom Management zur Unternehmensführung gefordert wurden. Weiters ist festzustellen, dass das Controlling keine ausgeprägte Koordinationsfunktion im Hinblick auf das Führungssystem hat. Die informationsystemorientierten Ansätze beinhalten die Erweiterung auf das gesamte, aus Informationsversorgungssystem und Informationsverwendungssystem bestehenden Informationssystem. Ziel dieser Ansätze ist eine zentrale Informationsabteilung, die vermehrt auf automatische Datenverarbeitung zurückgreift. Informationsnachfrage und -angebote werden laufend abgestimmt und sollen auch die Informationsversorgung gewährleisten. Weiters sollen diese Informationen nicht nur für vergangene Planungssituationen genutzt werden, sondern auch für neue bzw. andersartige Planungsprobleme.

<sup>20</sup> Vgl. Küpper, H.-U./Winckler, B./Zhang, S. (Planungsverfahren 1990), S. 439.

<sup>21</sup> Stelling, Kostenmanagement und Controlling S.10

<sup>22</sup> Schmidt, A. : Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung



Die Koordinationsaufgabe wird durch die Abstimmung der Informationsnachfrage und dem Informationsangebotes definiert. Diese Koordination bezieht sich nur auf das Informationssystem, daher kann bei den informationssystemorientierten Konzeptionen nicht von Controllingkonzeptionen gesprochen werden, die eine Koordination des gesamten Managements bewerkstelligen. In den systemtheoretisch orientierten Ansatz von Horvath ist die Koordination die zentrale Aufgabe des Controllingsystems<sup>23</sup>.

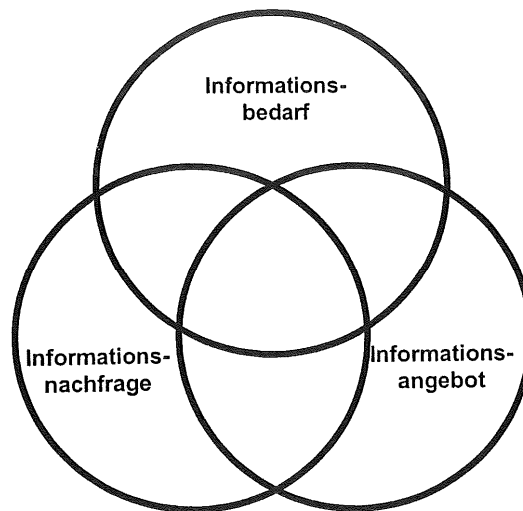


Abbildung 7 : Koordinationsaufgabe des Controllings<sup>24</sup>

Hahn versteht unter Controlling „eine Führungsunterstützungsfunktion zur informationellen Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung. Eine Führungsphilosophie verlangt das gesamte Entscheiden und Handeln in der Unternehmung ergebnisorientiert auszurichten. Controller üben zudem als Führungskräfte originäre Führungsfunktionen aus<sup>25</sup>.

Weber/Schäffer sehen die Aufgabe des Controllings in der Sicherstellung der Rationalität der Führung, die in den verschiedenen Phasen des Führungszyklus unterschiedliche Ausprägungen annimmt. Folgt man der Argumentation der Autoren, so lassen sich mit dem Konzept der Rationalitätssicherung sowohl die unterschiedlichen theoretischen Controllingauffassungen als auch die verschiedenen Erscheinungsbilder des Controlling in der Unternehmenspraxis erklären: In Abhängigkeit vom jeweiligen Rationalitätsengpass führt die Wahrnehmung der Sicherstellungsfunktion zu ganz unterschiedlichen Ausprägungen der Controllingaufgabe<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> Horvath, P: Controlling

<sup>24</sup> Stelling :Kostenmanagement und Controlling S.12

<sup>25</sup> Hahn, D.: Entwicklungstendenzen

<sup>26</sup> Weber, J., U. Schäffer : Balanced Scorecard 1998

„Controlling ist die Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Koordination (Abstimmung) dieser Prozesse<sup>27</sup>“.

| Autor                               | Baumgartner                         | Bottler   | Hahn   | Harbert                               | Horváth  | Krüger                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|---------------------------------------|--|------------------------------------|
| <b>ZWECKSETZUNG DES CONTROLLING</b> |                                     |   |  |                                       |  |                                    |
| <b>Ziel-orientierung</b>            |                                     |   | Ergebnis-orientierung                                      | Gewinnziel                            | Ziel-orientierung                                | Erfolgsziel-orientierung           |
| <b>Koordination</b>                 | Koordinations-fähigkeit             | Laufende Koordination des DV-Prozesses  | Koordinations-funktion                                     | Integration und Koordination          | Koordination                                     |                                    |
| <b>Unterstützung</b>                |                                     |   | (Mitentschei-dungsfunktion                                 | Entlastung der Unterneh-mensführung   | Unterstützung der Führung                        |                                    |
| <b>Anpassung</b>                    | Reaktions- und Adaptionen-fähigkeit |   |  |                                       | Sicherung der Reaktions- u. Adaptionen-fähigkeit |                                    |
| <b>Innovation</b>                   | Antizipations-fähigkeit             |   |  |                                       |  |                                    |
| <b>Speziali-sierung</b>             |                                     |   |  | Speziali-sierung                      |  |                                    |
| <b>Rationalität</b>                 |                                     |   |  | Sicherung ra-tionaler Ent-scheidungen |  |                                    |
| <b>RELEVANTE FÜHRUNGSBEREICHE</b>   |                                     |   |  |                                       |  |                                    |
| <b>Operative Planung</b>            | X                                   | Planungsrah-men, Motivation, Koordination   | Sicherstellung der Planung, insb. Pla-nungsrechnung        |                                       | X  | Erfolgspla-nung, Plan-koordination |
| <b>Strategische Planung</b>         | X                                   |   |  |                                       | X  |                                    |
| <b>Steuerung</b>                    |                                     |   | Sicherstellung der Steuerung                               |                                       | (X)  | Überwachung: Vorgaben              |
| <b>Kontrolle</b>                    | X                                   | Beobachtung, Kontrolle der Zielerreichung, Wirtschaftlich-keit d. Informa-tionsprozesse | Sicherstellung der Überwachung                             |                                       | X  | Überwachung: Überprüfung           |
| <b>Informations-system</b>          |                                     | Datenverarbei-tungsprozeß   | Rechnungs-wesen (Infor-mationserstel-lung und -erstattung) |                                       | X  |                                    |

Abbildung 8 : Übersicht über Konzeptionen zum Controlling 28

<sup>27</sup> Ziegenbein, K., Controlling, 7. Auflage, Ludwigshafen 2002

<sup>28</sup> Vgl. Baumgartner, B. (Controlling-Konzeption 1980); Bottler, J. (Controlling-Konzept 1975); Hahn, D. (Entwicklungstendenzen 1986); Harbert, L. (Konzeptionen 1982); Horváth, P. (Controlling 1979) bzw. (Controlling 1996); Krüger, W. (Controlling 1979).

#### *4.3.3 Bedeutung des Controllings in der Betriebswirtschaftslehre*

Controlling kann als komplexes Führungssystem bezeichnet werden. Die Einführung setzt daher eine genaue Planung und Vorbereitung voraus. Prinzipiell ist bei der Einführung von Controllingsystemen zu berücksichtigen, dass es sich bei Unternehmen um soziale Systeme handelt, in denen Planungs- und Kontrollaktivitäten nicht nur zu einer zielorientierten Steuerung führen, sondern sich auch auf das Verhalten von Mitarbeitern auswirken. Das Controllingsystem beeinflusst daher auch das Verhalten der Mitarbeiter, so dass man - neben den rein sachlichen Erfolgsdimensionen - auch verhaltensbezogene Aspekte beachten muss.

Controlling ist im Allgemeinen als unterstützendes Instrument der Führung eines Unternehmens aufzufassen. Das Controlling leistet somit eine betriebswirtschaftliche Servicefunktion, dessen Quintessenz die Koordination und Koordinationskontrolle innerhalb des Führungssystems eines Unternehmens darstellt. Zentrale Leitfragen des Controlling sind dabei immer die Frage nach der Effektivität und Effizienz.

#### *4.3.4 Arten des Controllings*

##### **Controlling Ebenen**

In den Controlling-Ebenen gibt es drei Arten, das strategische, das taktische und das operative Controlling. Diese drei Ebenen gehören zu unterschiedlichen Hierarchiestufen im Unternehmen und stellen auch drei unterschiedliche Zeithorizonte dar.

##### Strategisches Controlling

Das strategische Controlling beschäftigt sich mit der langfristigen Betrachtung des Unternehmens. Der Betrachtungszeitraum geht über vier Jahre hinaus. Das strategische Controlling ist auf der obersten Führungsebene des Unternehmens angesiedelt und umfasst die strategische bzw. langfristige Planung und Kontrolle sowie Steuerung und Informationsbereitstellung, wobei zu bemerken ist, dass der Detaillierungsgrad gering ist.

##### Taktisches Controlling

Das taktische Controlling beschäftigt sich mit der mittelfristigen Betrachtung des Unternehmens. Der Betrachtungszeitraum liegt bei einem bis vier Jahre. Das taktische Controlling ist auf der mittleren Führungsebene des Unternehmens angesiedelt und umfasst die taktische bzw. mittelfristige Planung und Kontrolle sowie Steuerung und Informationsbereitstellung, wobei bei dieser Art von Controlling der Detaillierungsgrad höher ist als beim strategischen Controlling.

##### Operatives Controlling

Das operative Controlling beschäftigt sich mit der kurzfristigen Betrachtung des Unternehmens. Der Betrachtungszeitraum liegt bei einem Jahr. Es ist auf der unteren Führungsebene des Unternehmens angesiedelt, kann aber auch in die mittlere Ebene hineinreichen und umfasst die kurzfristige, operative Planung und Kontrolle sowie Steuerung und Informationsbereitstellung - die Maßnahmenplanung und -kontrolle. Der Detaillierungsgrad dieser Art des Controllings ist hoch.

## **Strategisches Controlling**

beschreibt einerseits die Denkhaltung des Unternehmens und andererseits die Errichtung einer Infrastruktur (Institution, Systeme, Instrumente, formalisierter Prozess) der den Support für die Prozesse der Strategieplanung und -durchsetzung bewerkstelligen soll. Die Aufgabe des strategischen Controllings ist es, nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens zu garantieren. Dabei kann das Controlling aber nicht auf eine bestimmte Person, eine Abteilung oder einige Instrumente reduziert werden. Von großer Wichtigkeit ist eine enge Vernetzung mit dem operativen Controlling. Nur so können die Auswirkungen strategischer Entscheidungen gezeigt und die Umsetzung strategischer Optionen gewährleistet werden.

### Die Aufgabengebiete des strategischen Controlling

Vom strategischen Controlling müssen Probleme und Zielabweichungen erkannt werden, bevor sie in operativen Zahlen umgelegt werden. Zu den wichtigsten Aufgabengebieten des strategischen Controllings zählen die strategische Planung und die strategische Kontrolle. Die Aufgabe des Controllings im Rahmen der strategischen Planung ist die Aufbereitung der gesamten Daten und Informationen in der Analysephase, um dem Management die Möglichkeit zu bieten in weiterer Folge strategische Optionen zu entwickeln und aufbauend auf deren Bewertung die besten Optionen auszuwählen.

Der Rahmen der strategischen Kontrolle umfasst im strategische Controlling zwei zentrale Aufgaben: Erstens, dass die strategischen Ziele umgesetzt und realisiert werden. Falls Abweichungen entstehen, müssen entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Zweitens müssen die Planungsgrundlagen und Prämissen der strategischen Planung ständig auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Bei etwaigen Veränderungen, die die Durchsetzung der Strategie unmöglich machen bzw. deren Sinnhaftigkeit in Frage stellen, gilt es die strategische Planung und somit die strategische Ziele zu überarbeiten.

### Strategischer Controlling-Instrumente

- strategische Planung (5 und mehr Jahre)
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Gap-Analyse
- Szenario-Analyse
- Potenzialanalyse (SWOT-Analyse)
- Wettbewerbsanalyse
- Produktlebenszyklus-Analyse
- Vorteils-Matrix
- Produkt-Markt-Matrix
- Portfolioanalyse
- Balanced Scorecard
- Target Costing
- Benchmarking
- Six Sigma

## **Operatives Controlling**

Das operative Controlling ist der Teil eines umfassenden Controllingsystems, der auf die Erstellung von Planungs- und Kontrollkonzepten und die Einhaltung der Erfolgsziele im kurzfristigen Bereich abzielt. Er unterscheidet sich vom strategischen Controlling dadurch, dass hier die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse die vorrangige Orientierung bietet und dass sie die operative Planung und Budgetierung und ihre Überwachung zum Gegenstand hat.

Es ist sinnvoll, das operative Controlling organisatorisch dezentral im Unternehmen einzubauen. Der Teil eines umfassenden Controllingsystems, der auf die Gestaltung von Planungs- und Kontrollkonzepten und die Einhaltung der Erfolgsziele im kurzfristigen Bereich gerichtet ist. Er unterscheidet sich vom strategischen Controlling insbesondere dadurch, dass hier die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse die vorrangige Orientierung bietet und dass sie die operative Planung und Budgetierung und ihre Überwachung zum Gegenstand hat. Es ist daher sinnvoll, das operative Controlling organisatorisch dezentral einzubauen.

Weiters dient das operative Controlling zur Sicherung der Liquidität eines Unternehmens. Es ist daher etwas kurzfristiger angelegt als das strategische Controlling. Es betrachtet die Faktoren Erlöse, Kosten, Zeit und Qualität.

### Operativer Controlling- Instrumente

- klassische Soll/Ist-Vergleiche
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kennzahlen
- Kennzahlensysteme
- Budgetierung
- Kapitalflussrechnung
- ABC-Analyse
- operative Planung (G+V, Bilanz, Liquidität)
- operative rollierende Planung
- Break-Even-Analyse
- Investitionsrechnungen
- Prozesskostenrechnung

## **Projektcontrolling**

Mit der steigenden Diskontinuität sowie der Dynamik der Umwelt auf der einen Seite und der zunehmenden Größe und Differenziertheit der Unternehmen auf der anderen Seite ist die hierarchische Organisationsstruktur vieler Unternehmen auf die komplexen Entscheidungssachverhalte und Aufgabenstellungen heute nicht mehr gewachsen bzw. ausgerichtet. Aus diesem Grund ist die normale hierarchische Koordination durch eine projektorientierte, direkte und aufgabenbezogene Koordination zu ergänzen. Die Stärken des Projektmanagement liegen in der produkt- und zielorientierten Handhabung, die zu systemtechnischen Denkweisen und interdisziplinärer Kooperation führt. Die Antwort des Unternehmens auf die Herausforderung und die Aufgaben die sich durch die immer kürzeren Innovationszyklen ergeben, sowie die Notwendigkeit des Managements von Änderungen, Risiken und Krisen ist eine projektorientierte Unternehmensführung<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Steinle C./Bruch H./ Lawa D. : Projekt Management 3. Auflage 2001

Bis dato war in der Literatur zum Thema Controlling nur eine teilweise Betrachtung der Anwendung auf die Planung, Steuerung und Kontrolle zu finden. Diese unvollständige Betrachtung ist durch eine ganzheitliche integrative Sichtweise zu erweitern. Unter dem Aspekt der Integrativität ist die Implementierung des Projektcontrollings in das umfassende, unternehmensbezogene Planungs- und Kontrollsystem sowie die Darstellung einer lebenszyklusorientierten Projektplanung und Kontrolle, die eine frühzeitige Einbeziehung sämtlicher erfolgsbezogenen Effekte der Projektaktivitäten in die Projektsteuerung gestatten<sup>30</sup>.

Ein system- und entscheidungsbezogenes Projektcontrolling darf nicht neben dem auf periodische Aufgaben bezogenen Controllingsystem eines Unternehmens bestehen, sondern muss unter funktionalen und institutionellen Aspekten in das unternehmensbezogene Planungs- und Kontrollsystem integriert werden, um somit die ergebnisorientierte Steuerung des gesamten Unternehmens zu unterstützen.

Unter Projektcontrolling sind die Funktionen der Planung, Steuerung und Kontrolle zu verstehen, die Vorhaben durch die Bereitstellung von ergebnisorientierten Informationen unterstützen. Die Koordination sowie die Integration der Projektplanung ist zu gewährleisten sowie die Abstimmung mit den Plänen der anderen Unternehmensbereiche und dem Gesamtunternehmen. Nach dieser Abgrenzung umfasst ein Projektcontrolling sowohl die auf ein Einzelprojekt bezogenen Aufgaben als auch diejenigen Aufgaben, die die Gesamtheit der Projekte betreffen<sup>31</sup>.

Beim projektbezogenen Controlling liegt die Besonderheit im Charakter und den Eigenschaften eines Projektes als Controllingobjekt. Der Einsatz der Ressourcen für ein Projekt ist nicht einfach aus dem periodenbezogenen Rechnungswesen des Unternehmens zu integrieren. Durch die wechselnden Beanspruchungen der Ressourcen und der oft unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedeutungen der Projekte gibt es spezifische Anforderungen an das Controlling während eines Projektes nach Zeit, Aufwand und Arbeitsergebnissen. Es müssen alle ergebnisrelevanten Größen berücksichtigt werden, um eine ganzheitliche Betrachtung zu gewährleisten. Daraus erfolgt zum einen die Erfordernis einer integrierten Betrachtung projektbezogener Leistung, Zeit und Kosten. Zum anderen besteht unter systemorientierten Aspekten „die Notwendigkeit zur Berücksichtigung der wertmäßigen Konsequenzen von Systemnutzung und -außerdienststellung schon in der Phase der Bereitstellung“<sup>32</sup>.

Der dieser Betrachtung zugrundeliegende Systemlebenszyklus aus Bereitstellung-, Nutzungs- und Außerdienststellungsphase bildet einen ganzheitlichen Rahmen zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit von Systemgestaltungsalternativen im Hinblick auf die Erreichung von Wert-, Sach- und Sozialzielen.

---

<sup>30</sup> vgl. Steinle/Daum : zu den Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Büro-Projektmanagement 1993

<sup>31</sup> vgl. Steinle C./Bruch H./ Lawa D. : Projekt Management 3. Auflage 2001

<sup>32</sup> Alter R. : Integriertes Projektcontrolling, Diss., Gießen 1991

## Aufgaben des Projektcontrollings

*„Sicherung des Erreichens der Projektziele durch: Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung“<sup>33</sup>.*

Die Aussage verstärkt, dass ein Projektcontrolling nicht nur auf die Planung und Kontrolle der Kosten reduziert werden darf. Der Servicecharakter eines Projektcontrollings, das alle Projektmanagementaufgaben unterstützt, wird feststellbar. Für das Verständnis ist es wichtig, die Stellung des Projektcontrollings zum allgemeinen Unternehmenscontrolling und zum Projektmanagement herauszuarbeiten. Projektcontrolling garantiert auf der einen Seite die Verbindung der Projektplanung, -steuerung und -kontrolle mit dem Unternehmenscontrolling. Dies ist wichtig, da die Daten der Projekte in erheblichem Maße den Erfolg und die Liquidität eines Unternehmens beeinflussen. Projektcontrolling kann dabei als Spezialfunktion des Unternehmenscontrollings neben Vertriebs-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Forschungs- und Entwicklungs-, Personal-, DV- sowie Finanz- und Investitionscontrolling gesehen werden<sup>34</sup>.

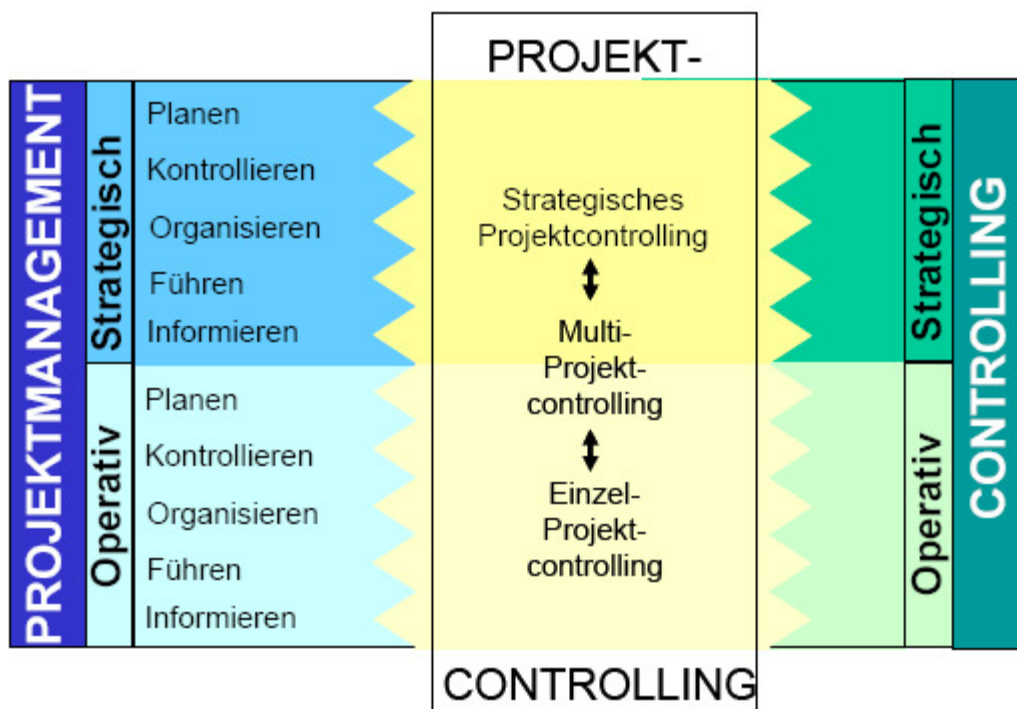


Abbildung 9 : Stellung des Projektcontrollings

<sup>33</sup> DIN 69901 – Begriffe im Projektmanagement, Fachgruppe der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)

<sup>34</sup> vgl. Fiedler, R. : Controlling von Projekten 2. Aufl. Wiesbaden 2003

Projektcontrolling unterstützt andererseits die Projektleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben im Rahmen des Projektmanagements. Es kümmert sich in diesem Sinne um die grundlegende Gestaltung der Strukturen und Prozesse, die für eine effiziente Projektabwicklung erforderlich sind, und in vielfältiger Weise um die Koordination der Projektmanagementaufgaben.

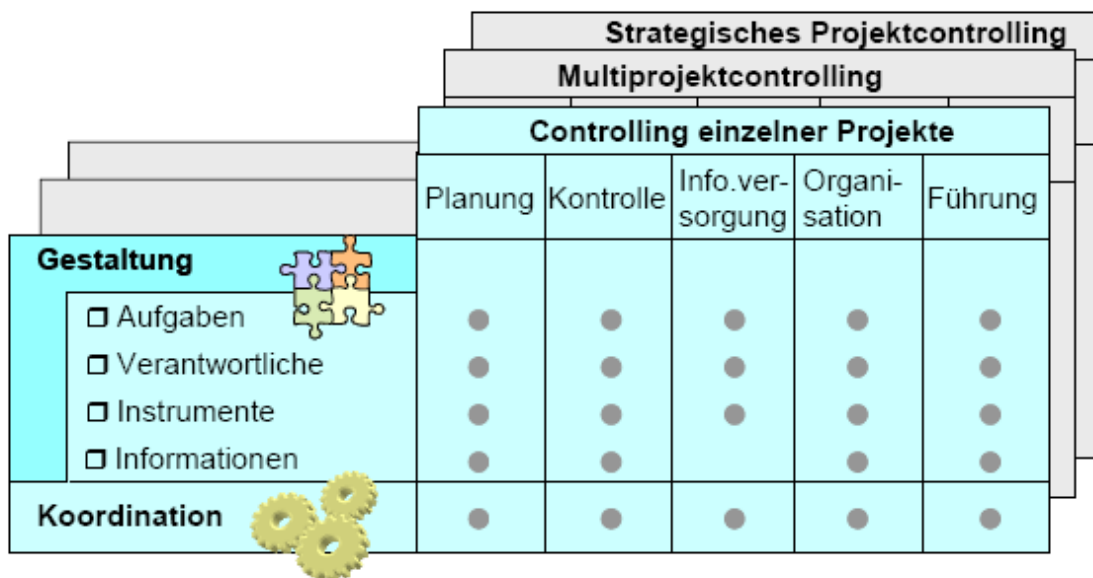


Abbildung 10 : Aufgaben des Projektcontrollings

Zu unterscheiden sind Einzelprojektcontrolling, Multiprojektcontrolling und strategisches Projektcontrolling:

Das Einzelprojektcontrolling bezieht sich auf die Gesamtlaufzeit des betrachteten Projekts und ist kalenderjahresunabhängig. Es hat die Beurteilung und Lenkung des Projekts in seiner technisch-organisatorischen und wirtschaftlichen Entwicklung zur Aufgabe<sup>35</sup>.

Beim Multiprojektcontrolling werden dagegen mehrere Projekte mit unterschiedlichen Startterminen und verschiedenen Phasen- und Fertigstellungsstand zusammengefasst betrachtet<sup>36</sup>.

- technisch-organisatorisch treten terminbezogene Koordinations- und Kapazitätsabstimmungen in den Vordergrund
- wirtschaftlich geht es um die gesamthafte Auswirkung der Kosten, Leistungen und Ergebnisse aller Projekte

Das Multiprojektcontrolling stellt in Bezug auf die Projektgesamtheit das Bindeglied von projektorientierter Sichtweise mit der Betonung von Projektorganisation, Projekt-

<sup>35</sup> Fiedler, R. : Controlling von Projekten 2. Aufl. Wiesbaden 2003

<sup>36</sup> Fiedler, R. : Controlling von Projekten 2. Aufl. Wiesbaden 2003



und Betriebsergebnis sowie Projektzahlungen und Projektbereichsliquidität zur gesamtunternehmensbezogenen Sicht von Jahresergebnis, Liquidität, Finanzstruktur und Bilanz dar.

Das strategische Projektcontrolling wurde schon in einem anderen Punkt behandelt.

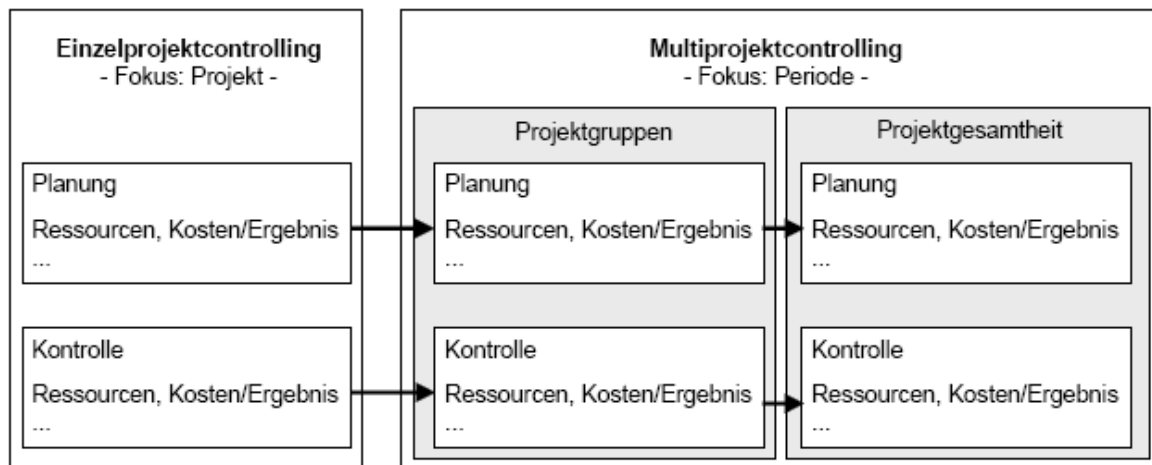


Abbildung 11 : Bausteine des Einzel- und Multiprojektscontrollings

#### 4.3.5 Regelkreis des Controllings

An das Controlling als modernes Konzept der Unternehmenssteuerung werden Ansprüche gestellt, die nur durch die Einhaltung des nachfolgenden Controlling-Aktivitäten-Vierecks erhalten werden können:

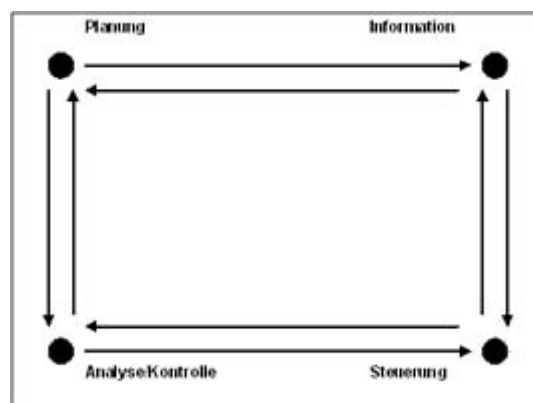


Abbildung 12 : Regelkreis des Controllings <sup>37</sup>

<sup>37</sup> Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, 2003

Durch eine gleichzeitige Erfüllung der folgenden Funktionen:

- Planung
- Information
- Analyse / Kontrolle
- Steuerung

kann das Controlling seine gestellten Aufgaben durchsetzen. Diese Schwerpunktfunktionen sind über ein System von Regelkreisen mit kontinuierlicher Rückkoppelung in der Weise verbunden, dass die mangelnde Rücksichtnahme eines Funktionsbereichs zu bedeutenden Störungen im gesamten Controllingsystem führt.

### **Planung**

Die Steuerung ist nur möglich, wenn definiert ist, welche Zielrichtung gegangen werden soll, wenn also ein Kurs fixiert worden ist. Eine solche Kursdefinition erfolgt in Unternehmen durch „Objectives“, die allen Beteiligten darlegen, welche Ziele angestrebt werden. Nur durch eine genaue Festlegung der Ziele, sind die einzelnen Entscheidungsträger im Unternehmen in der Lage, ihre Entscheidungen so zu treffen, dass diese Ziele erreicht werden. Damit „Objectives“ für die Planung und Führung im Unternehmen dienlich sind, müssen sie bestimmte Anforderungen erfüllen<sup>38</sup>:

- sie müssen operationale Ziele sein
- es muss eine Vereinbarkeit der Einzelziele mit den Zielen des Unternehmens bestehen
- realistische Zieldefinitionen, die den Entscheidungsträger motivieren
- partizipative Zielformulierung

### **Information**

Damit der Kurs gehalten werden kann, muss in der Planung das Soll-Ziel um das vergleichbare Ist-Ziel ergänzt werden. Nur durch den Vergleich von Planwerten und Istwerten wird die Steuerung auf die „Objectives“ erst möglich. Nur durch diese Ergänzungen lassen sich Kurskorrekturen vornehmen. Das Informationssystem ist das Kernstück eines jeden Controllingsystems. Es visualisiert die tatsächliche Entwicklung und zeigt auf, welche Differenzen in der Realität gegenüber der Planung entstanden sind. Auf Grund des „Feedbacks“ erhalten die Entscheidungsträger die Initiativen, die zur Steuerung auf „Objectives“ hin erforderlich sind. Damit diese Ziele erreicht werden können, hat der Controller die Aufgabe, dem Entscheidungsträger die für die Steuerung erforderlichen Informationen<sup>39</sup>:

- rechtzeitig
- in der notwendigen Verdichtung
- problemadäquat

---

<sup>38</sup> vgl. Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, 2003

<sup>39</sup> vgl. Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, 2003

zur Durchführung von eventuellen Maßnahmen zur Verfügung zustellen. Der Aufbau eines funktionsfähigen Informationssystems wird vom Controller zusammen mit dem Finanz- und Rechnungswesen vorgenommen. Das Finanz- und Rechnungswesen bietet die Basis, auf der der Controller aufbauen kann. Bei der Konzeptionisierung sind folgende Grundsätze gültig:

- der Entscheidungsträger benötigt solche Informationen, die er auch beeinflussen kann
- die Aufbereitung der Informationen müssen entscheidungs- und problemorientiert sein
- jeder Entscheidungsträger muss die Informationen zu den Bereichen bekommen, für die er die „Objectives“ festgelegt muss

### **Analyse / Kontrolle**

Folgende Bereiche sind für die Kontrolltätigkeit im Rahmen des Controlling<sup>40</sup>:

- Verfahrenorientierte Kontrollen (Kontrolle von Aktivitäten der Unternehmenseinheiten bei der Planerstellung, Informationsentwicklung und Gegensteuerung)
- Ergebnisorientierte Kontrollen (der Plan- und Ist-Vergleich in einem vorgegebenen Zeitabschnitt)

Die Analysephase hat folgende Schwerpunkte:

- Ursachenanalyse der Abweichungen
- Lösungen zur Vermeidung der Differenzen suchen
- Auswirkung der Maßnahmen betrachten

### **Steuerung**

Der Regelkreis des Controlling-Aktivitäten-Vierecks wird über die Planung, Information, Analyse und Kontrolle mit der Steuerung als Antwort auf das Feedback geschlossen. Während alle vorgelagerten Funktionen die Aufgabe haben, die Kursfixierung festzulegen, ihre Einhaltung zu signalisieren und Abweichungen aufzuzeigen, ist die Steuerung die zukunftsgerichtete regulierende Funktion (Feed-forward)<sup>41</sup>.

## **4.4 STRUKTURIERUNG DES CONTROLLING**

### **4.4.1 Unternehmenscontrolling**

Das Unternehmenscontrolling dient zur Steuerung des Unternehmens als Ganzes und zu dessen nachhaltiger Existenzsicherung. Es liefert Informationen über alle Faktoren, die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen und versorgt den Anwender mit wichtigen aktuellen Informationen, die schnell analysiert werden können. Es können Informationen aus den verschiedensten Bereichen des

---

<sup>40</sup> vgl. Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, 2003

<sup>41</sup> vgl. Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, 2003

Unternehmens und seiner Umwelt gesammelt und ausgewertet werden. Außerdem können interne Betriebsergebnisse für Profit-Center ermittelt werden. Somit dient es der internen Beurteilung von Unternehmenseinheiten bzw. Teilbereichen des Unternehmens.

#### 4.4.2 Bereichcontrolling

Obwohl die Diskussion über den Gegenstand sowie den Aufgaben des Controllings noch nicht vollständig abgeschlossen ist, werden diese auf verschiedene Einzelbereiche übertragen. Seiner Anwendung auf Funktions- und andere Teilbereiche des Unternehmens, auf Wirtschaftszweige sowie unzählige andere Bereiche und Belastungen sind scheinbar keine Grenzen gesetzt. Es stellt sich die Frage, ob die Inflation der Controlling Anwendungen nicht zu einer Aushöhlung der Bedeutung führt, da dem Controlling eine zu große Fülle an Aufgaben und Instrumenten zugeordnet wird.

In der Praxis ist ein relativ großes Interesse an bereichsbezogenen Controlling zu beobachten. Bei Controlling - Seminaren und Kongressen wird vermehrt über Logistik-, Marketing und Personal-Controlling referiert sowie auch von den Anwesenden mit großem Interesse verfolgt. Es ist jedoch zu bemerken, dass zur Schaffung eines dezentralen Controllings bisher eine gewisse Zurückhaltung besteht, wie aus der nachfolgenden Umfrage ersichtlich wird.

| Organisatorische Eingliederung der Controlling - Stellen | Zahl der Unternehmen |
|--|----------------------|
| Zentrale Controlling-Abteilung                           | 176 ( 80,2 %)        |
| Controlling-Gruppen in den Funktionsbereichen            | 55 ( 25,3 %)         |
| Controlling-Gruppen in den Geschäftsbereichen            | 40 ( 18,4 %)         |
| Sonstige   | 16 ( 7,4 %)          |
| Summe  | 217 (100,0 %)        |

Abbildung 13 : Zentrales und dezentrales Controlling <sup>42</sup>

## 4.5 CONTROLLING GRUNDSÄTZE

### 4.5.1 Umfang des Controllings

Neue Projekt sowie Kunden zu akquirieren, sind meist die primären Ziele eines Unternehmens. Wichtige Aufgaben, wie die Planung und die Kontrolle der Unternehmensentwicklung, kommen meist zu kurz. Viele Unternehmen wirtschaften mit Volldampf ins Blaue und leiden z. B. unter mangelnder Liquidität, zu hohen Kosten oder darunter, nicht genügend (neue) Kunden für ihre Produkte oder Dienstleistungen zu finden und folglich zu wenig Umsatz zu machen. Erst wenn der

<sup>42</sup> Küppler, H.-U./ Winckler, B. / Zhang, B. (Planungsverfahren 1990), S. 440.

„Dachstuhl brennt“, wenn z. B. Gläubiger Mahnbescheide schicken, fragt sich so mancher Unternehmer: „Was habe ich falsch gemacht? Was hätte ich vermeiden oder anders machen können?“ Nun beginnt die Suche nach den Ursachen für diese Probleme. Das ist dann Kontrolle! Durch Kontrolle analysiert man Vergangenes. Das ist zweifellos wichtig, reicht aber nicht. Wichtiger ist Kontrolle im Voraus. Das ist Controlling.

Der Controller ist in Unternehmen der interne Unternehmensberater. Der Unternehmer ist der verantwortliche Kapitän, der Controller fungiert als Lotse auf dem Schiff, um den sicheren Hafen namens Unternehmenserfolg zu erreichen. Er sammelt Informationen aus allen betrieblichen Bereichen, unterstützt die Erarbeitung der Unternehmensziele, plant Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen, analysiert, warum Ziele nicht erreicht wurden, macht Vorschläge für angepasste Ziele und veränderte Maßnahmen.

Generell gilt immer: Controlling ist Chefsache. Selbst wenn Sie einen Controller beschäftigen, ob intern oder extern: Er hat immer nur eine beratende Funktion. Entscheiden muss die Chefin oder der Chef. Controlling wird immer wichtiger: Banken müssen zukünftig bei der Kreditvergabe die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens genau prüfen. Dazu dient das so genannte „Rating“. Dabei achten die Banken vor allem darauf, ob die Unternehmen ihre Controlling-Hausaufgaben gemacht haben. Damit ist gemeint: Gibt es über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens Aufzeichnungen und Auswertungen? Werden Planungs- und Auswertungsinstrumente des Controllings eingesetzt? Sind alle Aufzeichnungen und Auswertungen geordnet, übersichtlich, verständlich?

Jedes gut geführte Unternehmen sollte sich Ziele setzen und mit geeigneten Maßnahmen auf diese Ziele arbeiten. Planen Sie also, wie sich Ihr Unternehmen entwickeln soll. Legen Sie z. B. fest, wie viele Kunden Sie haben wollen, wie hoch ihre laufenden Kosten oder ihre Kosten für Investitionen sein sollen. Setzen Sie sich ehrgeizige, aber keine unrealistischen und unerreichbaren Ziele. Setzen Sie kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele. Dieses Vorgehen hat aber einen besonders heilsamen Effekt: Erst wenn man sich Ziele setzt, kann man erkennen, ob man sie erreicht hat oder nicht. Wenn nicht, kann man sehr gezielt nachforschen, was die Gründe dafür sind (z. B. zu wenige Kunden mit zu hohen laufenden Kosten). Erst wenn Sie auf diesem Wege die Gründe für Probleme ermittelt haben, können Sie genau darauf reagieren.

Wenn Sie Ihre Ziele gesteckt haben, können Sie sich überlegen, mit welchen Maßnahmen Sie diese erreichen können. Was wollen Sie kurz-, mittel- und langfristig erreichen? Was ist jetzt dafür zu tun? Einmal festgelegte Ziele sind nie starr. Zum Controlling gehört die unternehmerische Entwicklung immer wieder zu hinterfragen: „Wurden die gesteckten Ziele erreicht? Warum nicht?“ Je nach Ihren Analyse-Ergebnissen müssen Sie womöglich Ihre Ziele neu und ggf. realistischer formulieren. Außerdem können sich Ziele durch veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, veränderte Gesetzgebung u. a. ändern. Abweichungen von Zielen und neue Zielsetzungen gehören zum unternehmerischen Alltag. KMU's zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie in der Lage sind, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen.

Eine besonders wichtige Controlling-Aufgabe für jedes Unternehmen ist seine Finanzplanung. Ein Finanzplan soll vor allem die Rentabilität des Unternehmens berechnen und sicherstellen, dass das Unternehmen jederzeit seine Zahlungsverpflichtungen erfüllen kann. Ein Finanzplan muss Antworten auf folgende Fragen geben: Wie ist die Auftragslage in den kommenden Monaten? Wie hoch sind die Kosten? Reicht der Umsatz, um alle Kosten zu begleichen? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Liquidität zu steigern: längerfristige Zahlungsvereinbarungen mit Gläubigern, ein besseres Mahnverfahren, um Forderungseingänge besser zu steuern, Bonitätsprüfungen der Kunden, um Forderungsausfälle zu reduzieren?

Die folgenden Controlling-Instrumente können als sehr wichtig betrachtet werden und sollten in das Unternehmen implementiert werden.

- Liquiditätsplanung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kunden-Analyse
- Konkurrenz-Analyse
- ABC-Analyse
- Soll-Ist-Vergleich
- Break-Even-Analyse
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Bilanz

## 4.6 UNTERNEHMENSCONTROLLING-ORGANISATIONSFORM

### 4.6.1 Grundbegriffe der Organisation

#### **Organisation**

Die Betriebswirtschaftslehre sieht Organisationen als ein auf ein Ziel gerichtetes Handlungssystem, bei dem die Arbeitsteilung interpersonell durchgeführt wird. Die Arbeitsteilung bedarf Beschränkungen des Handlungsspielraums der Mitglieder der Organisation durch Verhaltenserwartungen. Diese Erwartungen haben zwei Dimensionen: die Koordination und die Motivation. Die Koordination kann durch Abstimmung, Vorgaben oder Regeln erfolgen. Bei der Motivation kann dies nur durch die Organisation selbst erfolgen.

Man unterscheidet drei Organisationsbegriffe:

- Organisation als Institution
- Organisation als Funktion
- Organisation als Instrument

#### Die institutionelle Sicht

Unternehmen werden als soziotechnische Systeme verstanden, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, um das Verhalten der

Organisationsmitglieder auf die Unternehmensziele auszurichten („Ein Unternehmen ist eine Organisation“).

#### Die funktionale Sicht

Die Organisation wird als Managementfunktion angesehen, die auf die Formung und Umgestaltung von Strukturen ausgelegt ist („Organisation im Sinne von Organisieren“).

#### Die instrumentelle Sicht

Organisationsinstrumente sind z. B. Organigramme, welche die Struktur, einer klassischen Aufbau-, Ablauforganisation und einer Prozessorganisation beschreiben. Die Aufbauorganisation wird durch eine Aufgabenanalyse und –synthese beschrieben und durch die ein Organigramm dargestellt. Dieses beschreibt die horizontale und vertikale Kommunikation durch Stellen- und Abteilungsbildung. Die Ablauforganisation (Prozessorganisation) resultiert aus der Arbeitsanalyse und -synthese und hat die Optimierung von Prozessen zum Inhalt („Auf welchem Weg sollen die Aufgaben zeitlich, personal und lokal organisiert werden?“).

Die Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation geht auf Kosiol zurück und wird daher auch „kosiolsches Analyse-Synthese-Konzept“ genannt<sup>43</sup>. Oft werden Organisationen nach generellen Zielsystemen wie folgt klassifiziert:

Solche Organisationen, deren Ziel darin besteht, Leistungen in Form von Sach- und Dienstleistungen zu erzielen (Produktions- und Dienstleistungsunternehmen) oder bestimmte externe Wirkungen zu erzielen (z. B. Behörden, Polizei, Parteien, Verbände, Gewerkschaften, etc.).

Organisationen, deren Erreichung ihrer Ziele auf die Veränderung von Personen gerichtet ist (z. B. Schulen, Universitäten, Krankenhäuser, Beratungsstellen, Gefängnisse etc.). Dieser Formen der Organisation werden meist auch „Non-Profit-Organisation“ genannt.

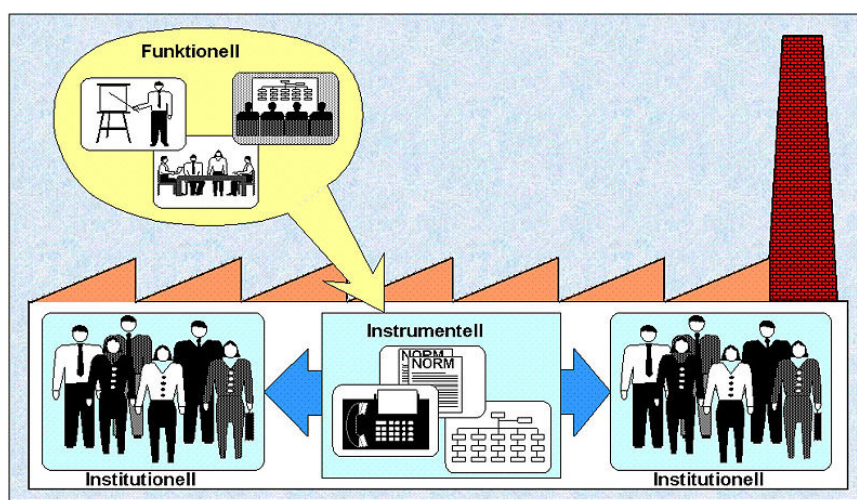


Abbildung 14 : Zusammenhang der Organisationsbegriffe

<sup>43</sup> Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., 1976

## **Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation (z. B. einer Behörde oder eines Unternehmens). Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d. h. welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind, regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse.

Zweck der Aufbauorganisation ist es, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung und Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse durch die Bildung und Verteilung von Aufgaben (Stellen) zu erreichen. Im Zuge der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe der Unternehmung in Teilaufgaben aufgespaltet, wobei jede Teilaufgabe wiederum in kleinere Teilaufgaben zerlegt werden kann.

Im Zuge der Aufgabensynthese werden anschließend die Teilaufgaben zu untereinander in Beziehung stehenden Stellen zusammengefasst. Die Zusammenfassung einer Instanz und mehrerer Stellen bildet eine Abteilung. Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit und vereint Verantwortung (Verpflichtung und Berechtigung zum selbstständigen Handeln), Befugnisse (z. B. Entscheidungs-, Weisungs-, Verpflichtungsbefugnisse) und Aufgaben miteinander. Bei der Aufgabensynthese unterscheidet die Aufbauorganisation zwischen den zwei Tendenzen Zentralisierung und Dezentralisierung, d. h. sie befasst sich mit der Entscheidung, inwieweit Elementaraufgaben Arbeitsstellen zugeordnet werden.

## **Ablauforganisation**

Ablauforganisation bezeichnet in der Organisationstheorie die Ermittlung und Definition von Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen, während sich die Aufbauorganisation hauptsächlich mit der Strukturierung einer Unternehmung in organisatorische Einheiten - Stellen und Abteilungen - beschäftigt. Die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis und betrachten somit gleiche Objekte unter verschiedenen Aspekten. Während es bei der Aufbauorganisation um die Bildung von organisatorischen Potentialen geht, beschäftigt sich die Ablauforganisation mit dem Prozess der Nutzung dieser Potentiale.

Die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der Ausstattung und Verteilung von effizienten Beständen von materiellen und immateriellen Gütern in einer Unternehmung. Daraus ergeben sich die zu behandelnden Gegenstände Personal-, Sachmittel und Datenbestände, Aufgaben- und Kompetenzgefüge. Im Mittelpunkt der Betrachtungen bei der Ablauforganisation steht die Arbeit als zielbezogene menschliche Handlung aber auch die Ausstattung der Teileinheiten von Arbeitsprozessen mit den zur Aufgabenerfüllung nötigen Sachmitteln und Informationen.

Die Ablauforganisation ist ein Instrument zur Beherrschung von Handlungskomplexität mittels Standardisierung und Routinisierung und verfolgt sowohl erfolgsbezogene, zeitliche als auch qualitative Ziele:

- Maximierung der Kapazitätsauslastung
- Verringerung der Durchlauf-, Warte- und Leerzeiten
- Reduktion der Kosten der Vorgangsbearbeitung



- Qualitätssteigerung der Vorgangsbearbeitung und der Arbeitsbedingungen
- Optimierung der Arbeitsplatzanordnung
- Erhöhung der Termintreue

Ein besonderer Schwerpunkt der Ablauforganisation besteht in der Aufgabenverteilung. Voraussetzung dafür ist die Auseinandersetzung mit der Frage, ob und in welchem Maß die Aktivitäten zur Aufgabenerfüllung geregelt werden sollen. Sowohl die Aufgabenstruktur als auch die Aufgabenziele sind für die Regelungsintensität maßgebend.

#### 4.6.2 Organisationsformen

### Linien-Organisation

#### Einliniensystem

Die hierarchische Ordnung in einer Linien-Organisation wird in zwei Grundformen dargestellt, dem Einlinien- und dem Mehrliniensystem. Das Einliniensystem geht auf das Prinzip von Henri Fayol<sup>44</sup> zurück, der die Teilung der Aufträge in Einheiten in den Vordergrund seiner Überlegungen stellt. Die Kernaussage dieses Prinzips ist es, dass jede untergeordnete Stelle, sprich jeder Untergebene, immer nur von einer vorgesetzten Instanz, dem Vorgesetzten, Aufgaben erhalten darf. Auf Grund dieser Vorgaben ergibt bei Einliniensystem, immer eine eindeutige Aufgabenbefugnisse und Verantwortlichkeiten.

Das Prinzip der Konstruktion des Einliniensystem zeichnet sich auf einer Seite durch seine Schwerfälligkeit aus, jedoch ergibt sich dadurch ein hohes Maß an Sicherheit. Diese Art der Organisation wird in der Praxis sehr häufig angewendet, mit der Ergänzung von Leitungshilfsstellen, insbesondere Stäbe und Assistenten. Diese Leitungshilfsstellen dienen der Unterstützung bzw. der Entlastung, der Führungspositionen. Diese Stellen verfügen nur über den Dienstweg zu ihrer jeweiligen Instanz, sprich in das System der hierarchischen Ordnung sind sie formell nicht integriert. Diese Form der Anwendung der Linien-Organisation wird als Stab-Linien-System bezeichnet<sup>45</sup>.

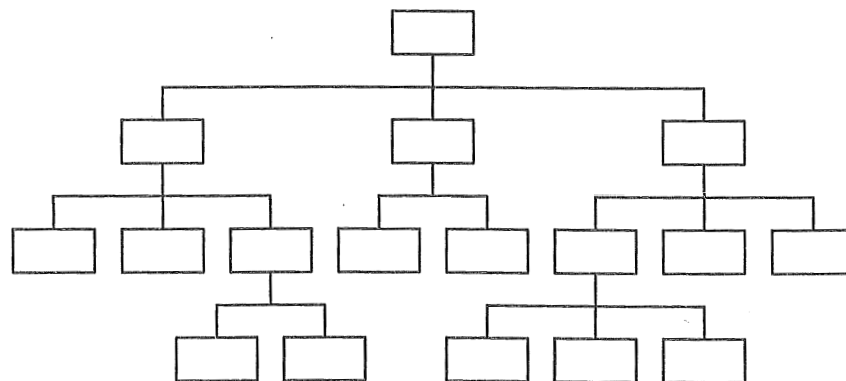


Abbildung 15 : Das Einliniensystem

<sup>44</sup> Fayol, 1841-1925, Bergwerksingenieur; Administration industrielle et générale. Paris 1916

<sup>45</sup> Peters/Brühl/Stelling : Betriebswirtschaftslehre 12.Auflage, 2005

### Mehrliniensystem

Die zweite Grundform der hierarchischen Ordnung bildet das Mehrliniensystem, das auf Taylor<sup>46</sup> zurück geht. Das Prinzip von Taylor ging vom Funktionsmeistersystem aus, im welchem ein Arbeiter, von mehreren Meistern, aus den unterschiedlichen Bereichen Arbeitsanweisungen erhalten kann. Das wesentliche Merkmal dieser Art der Organisation, ist die Mehrfachunterstellung der nachgeordneten Einheiten. Beim Mehrliniensystem ist die Schwerfälligkeit wie beim Einliniensystem nicht so stark ausgeprägt, jedoch ergibt sich auf Grund der Mehrfachunterstellungen ein großes Konfliktpotenzial. Die Ursache dieses Problems ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die untergeordneten Stellen von mehreren vorgesetzten Stellen Anweisungen erhalten, die in ihrem Inhalt konkurrieren können<sup>47</sup>.

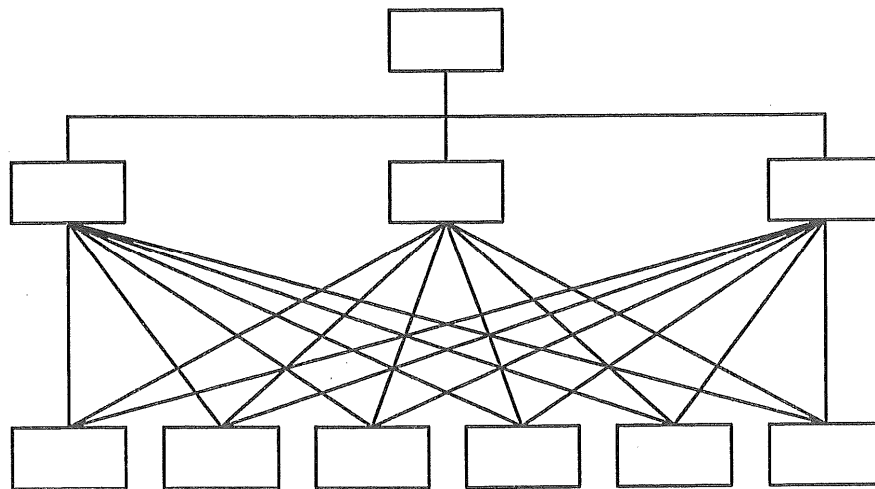


Abbildung 16 : Das Mehrliniensystem

Die Organisationsform Einliniensystem sowie die erweiterte Varianten des Stab-Linien-System auf der einen Seite sowie das Mehrliniensystem auf der anderen Seite, bilden die klassische Form der Leitungssysteme. Neben den klassischen Formen gibt es neuartige Entwicklungen wie die Matrix-Organisation, das Produkt-Management, das Projekt-Management sowie das System der überlappenden Gruppen die in Erscheinung getreten sind.

### **Überlappende Gruppe**

In Ansatz der multiplen überlappenden Gruppen von Likert<sup>48</sup> wird die Integration von Individuen in die Gruppe und die Integration der Gruppen untereinander angestrebt. Dies soll durch ein ganzes System von vertikal, horizontal und lateral überlappenden Gruppen erreicht werden.

Die Gruppen sind jeweils durch sogenannte „linking pins“ verknüpft, d. h. durch einzelne Gruppenmitglieder, welche mehreren Gruppen angehören. Auf diese Weise werden Abstimmungsprozesse ermöglicht, die konsensgestützt und partizipativ sind

<sup>46</sup> Taylor, 1856-1915, Fabrikssingenieur; Shop Management. New York 1903; The Principles of Scientific Management. New York 1911

<sup>47</sup> Peters/Brühl/Stelling : Betriebswirtschaftslehre 12.Auflage, 2005

<sup>48</sup> Rensis Likert, The Human Organization, 1967

und bei denen zugleich ein Höchstmass an Übertragung von (implizitem) Wissen innerhalb und zwischen den Gruppen ermöglicht wird. Sofern aus Gründen des Zeitdrucks ein Konsens, d. h. eine Integration der Ziele, nicht möglich ist, müssen die jeweiligen Vorgesetzten in der Gruppe begründen, warum sie vom Konsensprinzip abweichen. Likert schlägt zugleich mit seinem „Survey Feedback“ – Verfahren eine Methode zum geplanten Wandel von Organisationen vor, welche Grundlage der Organisationsentwicklung geworden ist. Dazu wird eine Liste von Organisationsvariablen (Führung, Motivation, Kommunikation, Entscheidungs- und Zielbildung, Kontrollformen) als Diagnosebogen verwendet. Mit diesem wird in regelmäßigen Abständen bei den Organisationsmitgliedern eine Selbstbeschreibung der Organisation durchgeführt („Survey“). Das Ergebnis dieser Selbstbeschreibung wird an die Organisationsmitglieder rückgekoppelt („Feedback“). Damit sollen sie in die Lage versetzt werden, die vorhandenen Probleme der Organisation selbst zu erkennen und partizipativ zu lösen. Ziel ist eine schrittweise Überführung der alten, tayloristischen Struktur (Likert nennt diese „Struktur 1“) in die Struktur der multiplen überlappenden Gruppen („Struktur 4“).

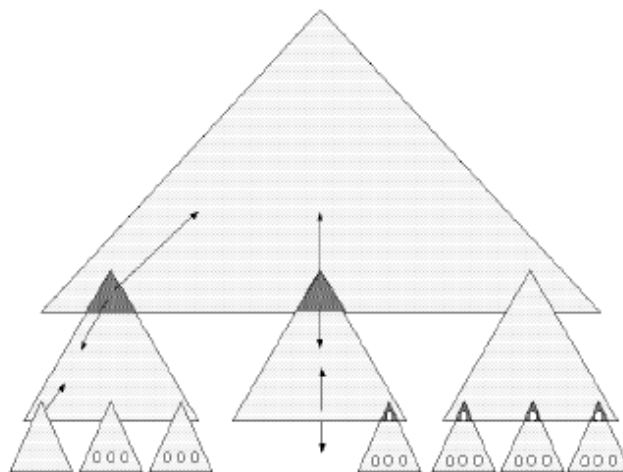


Abbildung 17 : Vertikale Überlappung durch das Linking-System

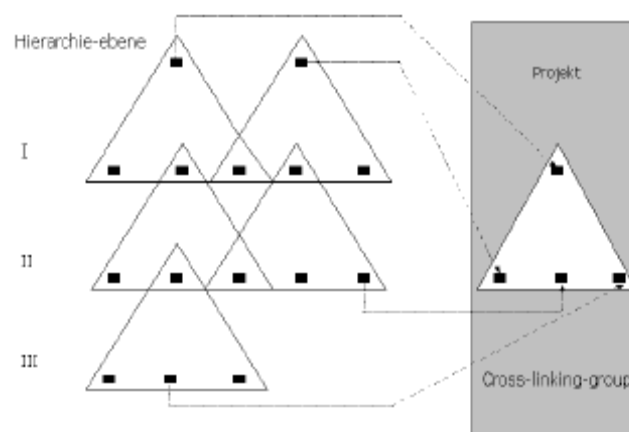


Abbildung 18 : Horizontale Überlappung durch Querschnitts-Gruppen

## Stab-Linien-Organisation

Die Stablinienorganisation bzw. Stabliniensystem ist eine um Stabsstellen erweiterte Form des Einliniensystems. Sie wurde eingeführt, um die Linieninstanzen zu entlasten und die Vorgesetzten vom unterstellten Bereich weniger abhängig zu machen. Der Stab instruiert den zugeordneten Vorgesetzten. Die Stäbe haben keine oder allerhöchstens fachliche Weisungsbefugnis gegenüber dem Vorgesetzten unterstellten Bereich. Diese Organisationsform erzeugt höhere Kosten als das Einliniensystem und führt evtl. zu Konflikten zwischen der Stabs- und der Linienstelle.

Beim Stabliniensystem handelt es sich um eine Organisationsstruktur militärischen Ursprungs. König Gustav Adolf von Schweden führte im Dreißigjährigen Krieg erstmals Stabsstellen ein, um die Offiziere seiner Armee von Erkundungs- und Analysetätigkeiten zu entlasten und für die eigentliche Entscheidungsaufgabe freizuhalten. Später nutzte auch das preußische Militär nach den Niederlagen gegen den französischen Kaiser Napoleon I. diese Organisationsform um ihre Generäle zu entlasten.

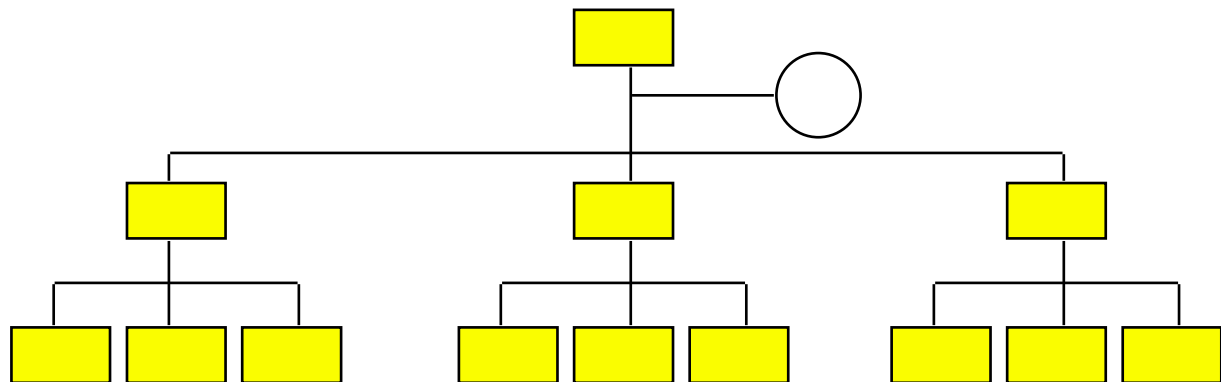


Abbildung 19 : Stablinienorganisation mit zentraler Stabsstelle

49

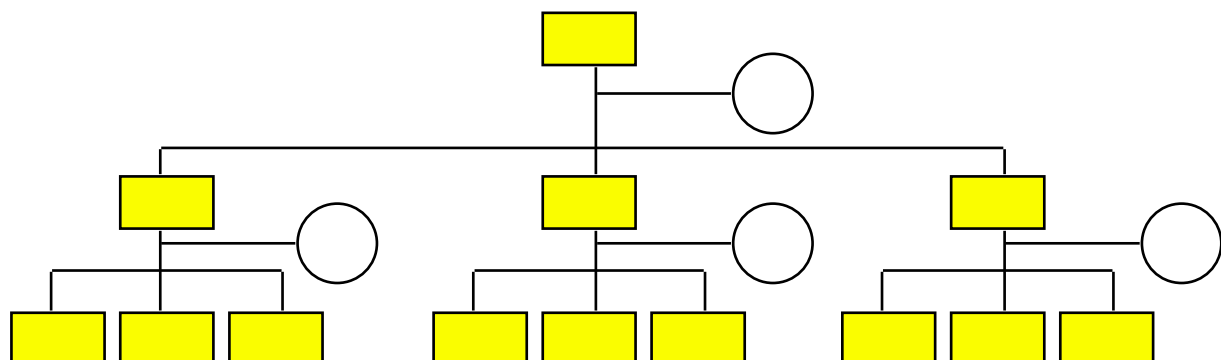


Abbildung 20 : Stablinienorganisation mit dezentralen Stabsstellen

50

<sup>49</sup> Quelle: Schulte Zurhausen, 1995, S. 250

<sup>50</sup> Quelle: Schulte Zurhausen, 1995, S. 250

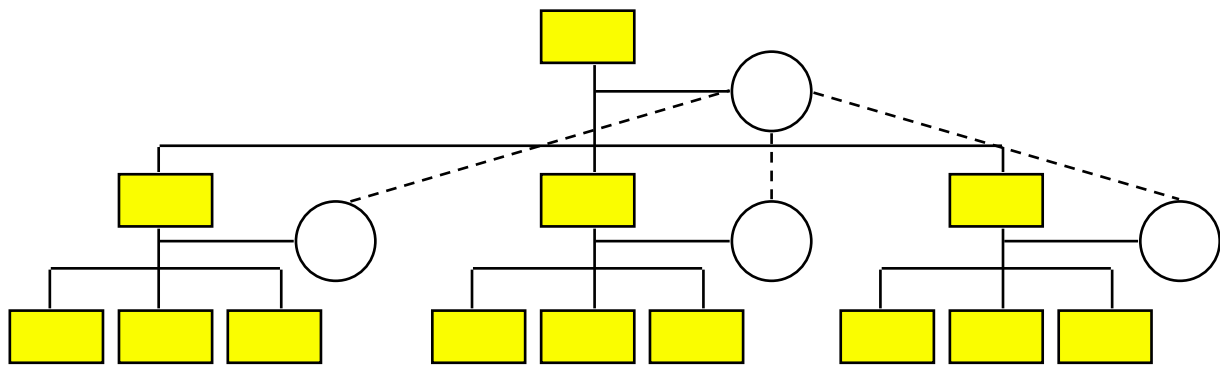


Abbildung 21 : Stablinienorganisation mit Stabhierarchie

51

| Stablinienorganisation |  |
|------------------------|--|
|                        |  |
| <u>Vorteile</u>        | qualitative und quantitative Entlastung der Leitungsstellen  |
|                        | erhöhte Qualität der Entscheidungen aufgrund verbesserter Entscheidungsvorbereitung durch spezialisierte Stäbe                                 |
|                        | Konfliktlösung durch einen neutralen Vermittler  |
|                        | besserer Informationsstand der Leitungsstellen   |
|                        |  |
| <u>Nachteile</u>       | Konfliktpotential zwischen Stab und Linie aufgrund der Trennung zwischen Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung und Entscheidungsdurchsetzung |
|                        | Gefahr der Informationsmanipulation; informationelle Abhängigkeit der Linien- von den Stabsstellen   |
|                        |  |
| <u>Anwendungen</u>     | bei einer quantitativen oder qualitativen Überlastung der Leitungsstellen  |
|                        | Vorstufe zur Bildung von Sekundäreinheiten nach dem Matrixprinzip  |

Abbildung 22 : Beurteilung der Stab-Linienorganisation<sup>52</sup>

## Funktional-Organisation

Die funktionale Organisation wird durch ihre Gliederung der Einheiten in der Organisation, auf der zweiten Hierarchieebene unterhalb der Unternehmensleitung gekennzeichnet. Die Leitung erfolgt dabei nach dem Einliniensystem, es gilt also auch der Grundgedanke von Taylor des Funktionsmeistersystems. In vielen Klein- und Mittelbetriebe sind die Bereiche wie folgend aufgeteilt: Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Verwaltung. Diese Form der Primärorganisation stellt die älteste Organisationsform in der Entwicklungsgeschichte

<sup>51</sup> Quelle: Schulte Zurhausen, 1995, S. 251

<sup>52</sup> Quelle: Schulte Zurhausen, 1995, S. 252

dar. Mit zunehmendem Wachstum der Organisation werden alternative Formen wie die Spartenorganisation oder die Matrixorganisation relevant. In der Konfiguration von Henry Mintzberg<sup>53</sup> entspricht die funktionale Organisation der Maschinenbürokratie oder bei sehr kleinen Unternehmen der Einfachstruktur<sup>54</sup>.

#### Vorteile

- Spezialisierung
- Kostendegression (Skaleneffekte)
- Klare Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche
- Synergieeffekte
- Verhinderung von Redundanzen

#### Nachteile

- Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen/Funktionsbereichen (großer Koordinationsaufwand)
- Übergewicht des Spezialistentums
- Fehlendes Verständnis für andere Funktionsbereiche/Bereichsegoismus (Bsp.: Konflikt Marketing und Produktion, Ressortdenken)
- Niedrige Produkt- und Marktorientierung
- Unklare Ergebnisverantwortung
- Einschränkung von Innovationspotential
- Großer Zeitbedarf bis zur Entscheidungsfindung

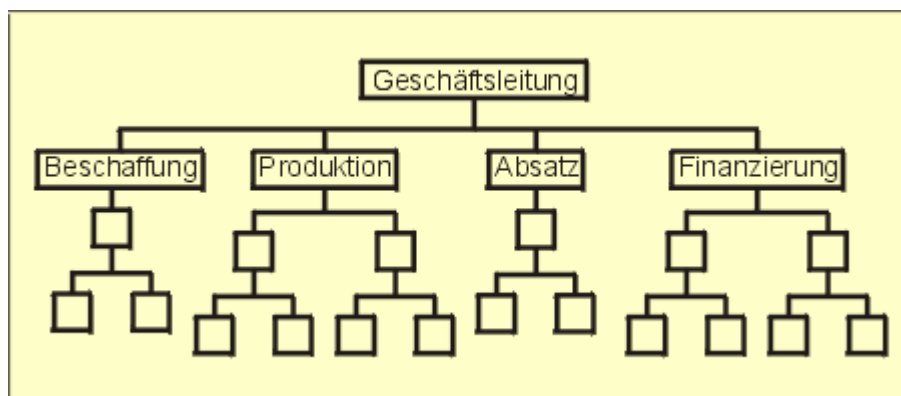


Abbildung 23 : Funktionale Organisation

#### **Divisional-Organisation**

Die divisionale Organisation (wird auch Spartenorganisation genannt) ist eine Gliederung der Unternehmung nach Produkt- oder Dienstleistungsarten ("den sogenannten Sparten"), also nach Objekten, vor allem wegen der Erleichterung der Koordination aller Unternehmensfunktionen (die Beschaffung, die Produktion, der Absatz, die Finanzierung) und Verrichtungen, die für den Erfolg des Produktes am

<sup>53</sup> Henry Mintzberg (\* 2. September 1939 in Kanada) ist ein kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management

<sup>54</sup> Vahs, Dietmar: Organisation, Einführung in die Organisationslehre und -praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2005

Markt erbracht werden müssen. Der Gegensatz ist die funktionale Organisation (auch verrichtungsbezogene Organisation)<sup>55</sup>.

Sind die Abteilungen auf der zweithöchsten Hierarchieebene nicht nach betrieblichen Funktionen, sondern nach Geschäftsbereichen (Division, Gewinnzentrum, Profit-Center, Sparten) gegliedert, so liegt eine divisionale Organisation vor.

- Geschäftsbereiche können nach Produkten, Abnehmergruppen oder Verkaufsregionen gebildet werden und beispielsweise die Funktionen Einkauf, Fertigung, Verkauf umfassen (Organisation).
- Selbständige Geschäftsbereiche haben den Sinn, schwer überschaubare und damit schwer zu führende Großunternehmen in übersichtliche, flexible und leicht zu steuernde Teilbereiche aufzulösen.

Die divisionale Organisation schafft organisatorisch eigenständige Unternehmensbereiche, für die ein Gewinn errechnet wird. Sie besitzen Gewinnverantwortung und können als Unternehmen im Unternehmen begriffen werden, sind aber rechtlich unselbständig.

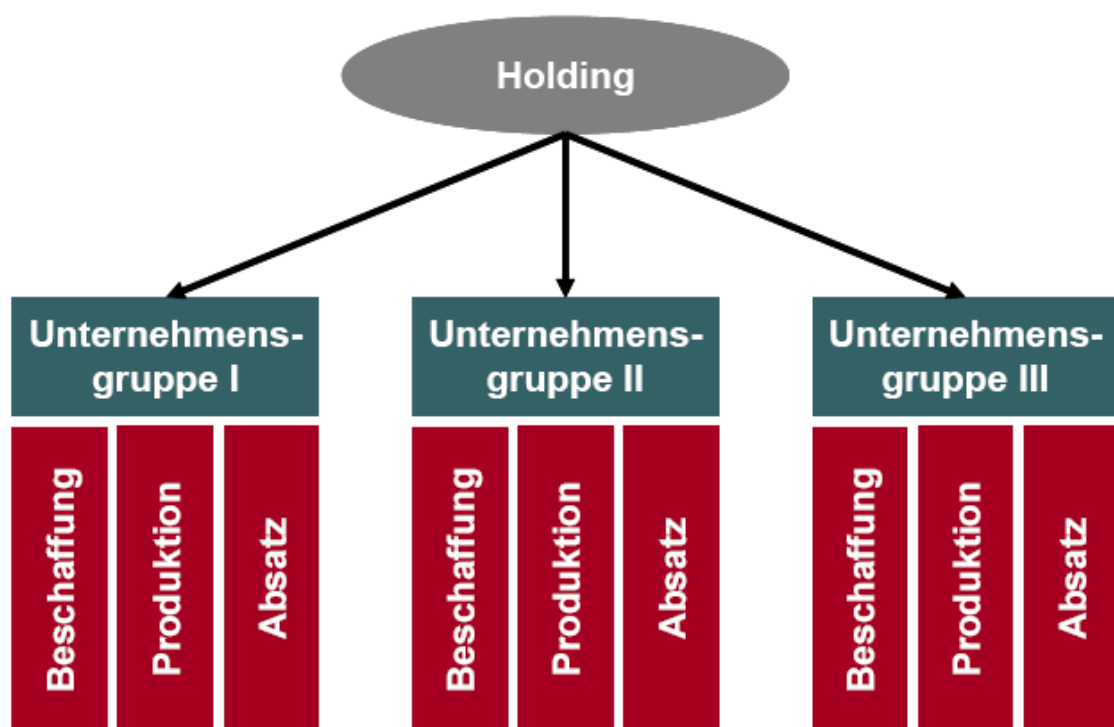


Abbildung 24 : Die divisionale Organisation

<sup>55</sup> Vahs, Dietmar: Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2005

## Regional-Organisation

Die zunehmende Multinationalität vieler Unternehmen hat die Regionalorganisation zu einer bedeutenden Organisationsform werden lassen. Die Regionalorganisation ist ein divisionales Strukturkonzept, bei der die organisatorischen Teileinheiten nach geographisch oder regional abgrenzbaren Merkmalen gebildet werden. Jede Einheit trifft Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen für sämtliche Funktionen eines bestimmten Regionalbereichs<sup>56</sup>. In der Unternehmenspraxis erweist sich eine regionale Differenzierung häufig als historisch gewachsen und wird mit einer produkt- oder funktionalbezogenen Spezialisierung zu einer zweidimensionalen Organisationsstruktur kombiniert.

Die Vorteile der Regionalorganisation ergeben sich durch das einheitliche, koordinierte Auftreten auf einem regional abgegrenzten Markt. Dies ist vorteilhaft, wenn zum einen unterschiedliche räumliche Märkte eine differenzierte Produktpolitik erfordern und zum anderen standortgebundene Aktivitäten erforderlich sind. So erfordert beispielsweise die Realisierung großer Bauvorhaben den ständigen Kontakt mit Marktpartnern vor Ort. Ihre hohe Autonomie wirkt sich positiv auf die Motivation der regionalen Einheiten aus. Die Nachteile der Regionalorganisation bestehen ebenso wie in der objektorientierten Organisation darin, dass eine Gliederung nach dem Regionalprinzip die Realisierung von Spezialisierungsvorteilen verhindert.

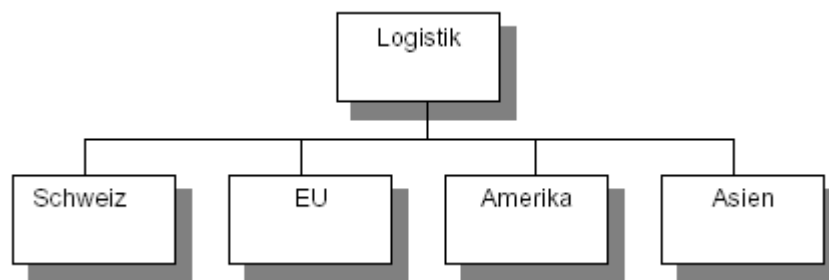


Abbildung 25 : Die Regionale Organisation

## Matrix-Organisation

Eine Matrixorganisation ist ein mögliches Strukturprinzip in der Organisation eines Betriebes, nach der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aufgebaut werden können. Dabei werden zwei Leitungssysteme miteinander kombiniert. Die Mitarbeiter stehen in mehreren Weisungsbeziehungen, z. B. sind sie den Leitern der richtungsbezogenen Abteilungen Beschaffung, Produktion und Absatz und gleichzeitig den objektbezogenen Produktmanagern unterstellt. Eine Matrixorganisation ist damit eine Form der Mehrlinienorganisation<sup>57</sup>.

Die hierbei entstehenden Zuständigkeits-Überkreuzungen führen in der Praxis jedoch häufig zu so großen Problemen, dass in aller Regel die personelle Weisungsbefugnis (die letztlich die ausschlaggebende ist) auf eine einzige Linie beschränkt wird, jeder Mitarbeiter also nur einen unmittelbar weisungsberechtigten Vorgesetzten hat. Die überkreuzenden Zuständigkeiten der anderen Linie werden dann meist dadurch aufgelöst, dass Mitarbeiter temporär aufgabenbezogen für die andere Linie

<sup>56</sup> Frese, E.: Grundlagen der Organisation. 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995

<sup>57</sup> Frese, E.: Grundlagen der Organisation. 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995



freigestellt werden; der Anteil der Arbeitszeit, der hierfür bereitzustellen ist, wird dann meist zwischen den Vorgesetzten der jeweiligen Linien verhandelt.

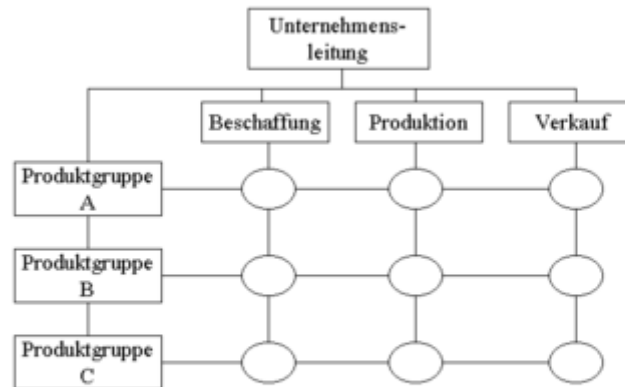


Abbildung 26 : Die Matrix Organisation

#### 4.6.3 Unternehmenscontrolling in den unterschiedlichen Organisationsformen

Die Spezialisierung des Controllings hat durch die Zunahme der Dezentralisierung bei den einzelnen Unternehmen in der Zwischenzeit eine große Vielfalt erreicht. Es passte sich die Controllerorganisation dem Dezentralisierungscharakter der Gesamtorganisation an. Es entwickeln sich durch die Dezentralisierung folglich Funktions-, Divisions-, Regional- und Projektcontroller.

In großen Unternehmungen finden sicher immer häufiger die komplexen Strukturen des Bereichscontrollings wieder, auf das nachfolgend ansatzweise eingegangen wird.

#### **Einkaufs- und Beschaffungscontrolling**

Die Beschaffung hat in den Unternehmen immer mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Das ist sicher auf die zunehmende Fremdvergabe von Tätigkeiten, die nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gehören, zurückzuführen. Für die Unternehmen besteht daher eine steigende Notwendigkeit, die Leistung Beschaffung genauer zu messen, somit kann man die als zentrale Aufgabe des Beschaffungscontrollings die Leistungsmessung definieren. Das Beschaffungscontrolling sollte darüber hinaus auch behilflich sein, die Lieferanten stärker in die Prozesse des eigenen Unternehmens zu integrieren<sup>58</sup>. Die Herausforderung für das Controlling in der Beschaffung besteht darin, Messwerte zu definieren und die dafür nötigen Daten zu erheben um dann dem Unternehmen eine kurz-, mittel- und langfristige Planung, Steuerung und Kontrolle zu ermöglichen.

<sup>58</sup> Kaufmann, L. (2004) : X-BSC – Measuring the Performance of Truly Strategic Supplier Relationships, 7. Jg., 2004, S. 1-5.

Die Funktion Beschaffung umfasst die Prozesse der Versorgung des Unternehmens mit Material, Dienstleistungen, Rechten, Maschinen und Anlage aus externen Quellen mit dem Ziel einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Das Beschaffungscontrolling kann auch als Rationalitätssicherung für sämtliche Versorgungsprozesse im Unternehmen bezeichnet werden. Es versorgt primär das Beschaffungs- und das Top-Management mit den nötigen Informationen, um diese Ebenen im Unternehmen bei der Führung zu unterstützen. Bei diesen Informationen handelt es sich um monetäre und nichtmonetäre Ergebnisgrößen, die wiederum in die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse des Unternehmens einfließen.

Heutzutage konkurrieren Unternehmen mit ihren Produkten auf Märkten, die durch steigende Dynamik und auch Komplexität gekennzeichnet sind, was bei diesen Unternehmen zu steigenden Adaptionen- und Koordinationsproblemen führt.

Die Ziele des Beschaffungscontrollings leiten sich ebenfalls aus dem generellen Unternehmenscontrolling ab, dessen oberstes Ziel primär die Erreichung des generellen Wertzieles des Unternehmens, die Ergebnisoptimierung als Kapitalwert- bzw. Gewinnmaximierung unter Beachtung der Liquiditätssicherung ist<sup>59</sup>.

Weiters kann als einen der zentralen Aufgaben des Beschaffungscontrollings die Informationsbereitstellung verstanden werden, die zur Festlegung der optimalen Beschaffungstiefe dient. Somit wird anfänglich der Umfang der zu beschaffenden Objekte determiniert. Dabei sind unternehmensexterne und –intern Daten, besonders aus der Produktion und Beschaffung und auch aus anderen Abteilungen z. B. Marketing, F+E usw. heranzuziehen. Bei den definierten Beschaffungsobjekten muss das Beschaffungscontrolling Bewertungskriterien festlegen, die die Eigenschaften objektiv messbar und vergleichbar machen.

Die wichtigen Kriterien sind die Beschaffungskosten sowie die Produktqualität, anhand derer die Richtigkeit der Auswahl der Lieferanten durch die strategische Beschaffung geprüft und hinterfragt werden muss.

#### Instrumente des Beschaffungscontrollings

- Beschaffungsobjekt/ -markt-Matrix
- Component-Chart
- Macht-Matrix
- Supply-Chain-Portfolio
- Purchasing Balanced Scorecard (P-BSC)
- Cross-Balanced Scorecard (X-BSC)

#### **Forschungs- und Entwicklungscontrolling**

F+E Abteilungen waren und sind für Controller bis dato meist ein ungewohntes Terrain gewesen, da diese Abteilungen anderen betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten gehorchen als die anderen Abteilungen. In diesen Abteilungen sind die Probleme, die Mitarbeiter, deren Vorgehen und Arbeitsweisen deutlich

---

<sup>59</sup> Hahn, D. (1992) : Entwicklungstendenzen der strategischen Führung. In: Technologie und Management, 2. Jg., 1992, S. 10ff.

anders als in den anderen Abteilungen. Das Controlling wird als engpassorientierte Führungsunterstützungsfunktion verstanden, die das Ziel der Rationalität in der Führung sichern soll<sup>60</sup>.

Die Notwendigkeit der F+E Abteilungen wurde schon bereits 1911 postuliert, um langfristige Unternehmensgewinne durch innovative Produkte zu sichern. Der Stellenwert der Innovativität gewinnt mehr und mehr an Bedeutung auf Grund schnell wachsender globaler Konkurrenten, die mit neuen Produkten auf den Markt drängen und die Lebenszyklen der Produkte verkürzen.

Als die Zielsetzung des F u. E-Controlling ist hier, die Kosten und den Nutzen dieser Abteilungen zu optimieren, aber auch den nötigen Freiraum für die Kreativität zu schaffen, damit laufend neue marktgerechte Produkte entwickelt werden können. Zu dieser Produktentwicklung muss auch das Controlling die Anregungen geben und die systematischen Voraussetzungen schaffen, ein Frühwarnsystem einzurichten und praktikabel zu handhaben.

#### Instrumente des F+E Controllings

- Technologische Konkurrenzanalyse
- Strategische Lücke
- S-Kurven Modell des technologischen Lebenszyklus
- Integriertes Technologie Portfolio
- Nutzwertanalyse
- House of Quality
- Der Gleichgewichtspfad

#### **Produktionscontrolling**

Im Unterschied zu den anderen Feldern aus dem Bereichscontrolling, gibt es beim Produktionscontrolling kaum Abgrenzungsprobleme. Die Produktion an sich kann definiert werden, als zielgerichteter Entstehungsprozess von Sachgütern, Energie oder Dienstleistungen<sup>61</sup>. Die Produktion kann als Stoffveränderung unter Einsatz von Produktionsfaktoren, zur Erzeugung der Absatzleistung eines Unternehmens definiert werden. Der Transformationsprozess „Produktion“ wird in den meisten Unternehmen als eigener Organisationsbereich betrachtet, somit fällt die Abgrenzung zu den anderen Bereichen sehr leicht.

Die Betriebswirtschaftslehre hat in den Bereich der Produktion erst relativ spät Einzug gehalten, da zu Beginn die Technik im Vordergrund gestanden hat. Es kam erst durch die Einführung neuer Führungskonzepte wie z. B. „Toyota Production System“ zur Wende. Die Betriebswirtschaft hat dann die Fragen der Produktionsplanung und –steuerung sowie Anlagenwirtschaft, Investitionen und das Thema der Instandhaltung behandelt.

---

<sup>60</sup> Weber, J. (2004): Einführung in das Controlling. 10. Auflage. Stuttgart 2004.

<sup>61</sup> Kreuzer, C. (1996): Controlling in Produktionsunternehmen. In: Eschenbach; R. (Hrsg.): Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 657 - 669

Das Produktionscontrolling hat den Fokus der Betrachtung auf die betriebswirtschaftliche Abbildung und Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses, sowie die Überwachung der Wirtschaftlichkeit desselben. Um den Leistungserstellungsprozess umfassend betrachten und gestalten zu können, ist eine Betrachtung auf vier unterschiedlichen Perspektiven erforderlich<sup>62</sup>. Als erstes sind die Ressourcenverzehre, diese werden in Zahlungs- und Erfolgsgrößen (Ausgaben, Kosten) bewertet und erfasst. Hierzu können bewerte Bewertungsmethoden wie z. B. das Kostenzurechnungsverfahren verwendet werden. Die zweite Perspektive sind die Ergebnisse des Leistungserstellungsprozesses. Im Produktionsbereich sind die Stückzahlen, Qualitätsmaße und Zeitvorgaben zu betrachten und zu berücksichtigen.

Die dritte Dimension sind die Leistungserstellungsprozesse selbst, hierbei geht es darum die funktionalen Zusammenhänge zwischen Input und Output abzubilden. In der Betriebswirtschaftslehre wird dieses Thema in den „Produktionsfunktionen“ behandelt. Die vierte zu betrachtende Ebene ist die Abbildung einer Vielzahl verflochtener Leistungserstellungsprozesse. In der Betriebswirtschaftslehre wird diese Ebene unter dem Thema „Ablaufplanung“ thematisiert.

#### Instrumente des Produktionscontrollings

- Kennzahlensysteme
- Kosten- und Leistungsberichte
- Technologieportfolio
- Investitionsrechnung
- Kapitalwertmethode
- Risikoanalyse
- Plankostenrechnung
- Prozesskostenrechnung

#### **Marketing- und Verkaufscontrolling**

Das Marketingcontrolling erlebte zu Beginn der 80er Jahre in der deutschsprachigen Marketingwirtschaft einen neuen Höhepunkt. Für die betriebswirtschaftliche Praxis nimmt die Bedeutung des Marketingcontrollings aus folgenden Gründen zu<sup>63</sup> :

Immer mehr Führungskräfte aus dem Bereich des Marketings müssen die Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen nachweisen, gleichzeitig ist das Top-Management vieler Unternehmen mit dem derzeitigen Status Quo des Marketingcontrollings sehr unzufrieden.

Die neuen Management- bzw. Controllingkonzepte zielen auf wertorientierte Unternehmensführung mit Scorecard-Ansätzen ab und auch die steigende Bedeutung der Operationalisierung des „Intellectual Capitals“ bringt die Unternehmen mehr und mehr unter Druck die Tatbestände mittels Kennzahlen mess- bzw. steuerbar zu machen.

---

<sup>62</sup> vgl. Weber (1996): Logistik und Produktionscontrolling, S.18.3

<sup>63</sup> Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Wiesbaden 2004

In der Praxis hat jedoch das Marketing oft mit Durchgängigkeits- und Umsetzungsdefiziten zu kämpfen, die auf Mängel in der Marketingplanung und auch in der Ausführung sprich dem operativen Marketing zurück zu führen sind.

Marketingcontrolling ist aktueller denn je, denn es handelt sich hierbei um ein Schnittstellenthema zweier betriebswirtschaftlicher Forschungsgebieten, die ein ambivalentes Verhältnis aufweisen.

### Instrumente des Marketingcontrollings

| <b>Unterstützung der strategischen Marketingplanung &amp; strategische Überwachung</b>           | <b>Unterstützung der operativen Marketingplanung &amp; operative Marketingkontrolle</b>   | <b>Übergreifende Koordinationsaufgaben</b>                                |
|--|---|---|
| Frühwarn-/ -erkennungs-/ -aufklärungssysteme   | Versorgung der Marketing- und Verkaufsorganisationseinheiten mit Informationen u. a. aus Marktforschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungswesen | Gestaltung von Kennzahlensystemen für Marketing und Verkauf               |
| Branchenstrukturanalyse  | Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketing-Mix  | Gestaltung von Anreiz- und Provisionssystemen                             |
| Stärken-/ Schwächenprofile, Benchmarking   | kurzfristige Budgetierung   | Target-Costing  |
| Portfolio (z. B. Geschäftsfelder, Kunden, Innovationen, Marken, Sortiment)                       | Kontrolle des Marketing-Mix   | Analyse, Planung und Kontrolle von Marketing- und Verkaufsprojekten       |
| Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien   | Marktleistungsgestaltung  | Analyse, Planung und Überwachung von Marketing- und Verkaufskooperationen |
| Kunden- & Markenwertberechnungen, Markenstärkenanalysen  | Preisgestaltung   | Wissensmanagement in Marketing und Verkauf                                |
| Investitionsrechnungen   | Kommunikation/ Marktbearbeitung   |   |
| langfristige Budgetierung  | Distribution  |   |
| Audit-Methoden/ -Checklisten   | Ergebnis- und Abweichungsanalyse  |   |
| Kontrolle der Marketingkernaufgaben (Kundenaquisition & -bindung, Leistungsinnovation & -pflege) | Beschwerdeanalyse   |   |

Abbildung 27 : Ausgewählte Methoden und Instrumente des Marketingcontrollings

## Logistik- und Supply-Chain-Controlling

Das Logistik- und Supply-Chain-Controlling ist eines der jüngsten Teilgebiete des Controllings und seine Aufgaben bzw. Ausprägungen hängen sehr stark von den Konzepten und der Gestaltung der Logistik in den Unternehmen ab<sup>64</sup>.

Der Basis der Unternehmenslogistik bildet die ganzheitliche Betrachtung material- und warenflussbezogene Dienstleistungen, insbesondere deren Transport, die Umschlagvorgänge und deren Lagerung. Bei der Betrachtung der Wertschöpfungskette in den Unternehmen, wurde die Logistik lange Zeit aufgrund geringer Bedeutung vernachlässigt. Es kam jedoch durch erhöhten Wettbewerbsdruck und technologischen Entwicklungen Mitte des 20. Jahrhunderts zur Wende. Ab diesem Zeitpunkt wurden Rationalisierungsgewinne durch Investitionen in die TUL Technologie, durch verbesserte Planungsverfahren und die Berücksichtigung von Wechselwirkungen zwischen material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen erzielt.

In der logistischen Entwicklung weitet sich der Blick der Unternehmen, über die Unternehmensgrenze hinaus aus. Das Prinzip der flussorientierten Gestaltung der Wertschöpfungen auf mehrere miteinander in Liefer- und Leistungsbeziehungen stehende Unternehmen gemeinsam anzuwenden wurde entwickelt. Dieses Prinzip wird meist mit dem Begriff des „Supply-Chain-Management“ bezeichnet.

In den Unternehmen beschäftigt sich die Logistik primär mit dem Transport, dem Umschlag und der Lagerung. Diese Tätigkeit bringt die Optimierung der material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen für das Logistikcontrolling als Ziel in den Vordergrund. Die ersten Aktivitäten des Controllings sind die monetären Erfassung und Darstellung der Mengen, der Qualität sowie der zeitlichen Dauer der Steuergrößen und deren Wirkung.

Liegen genügend Daten vor, können Transport-, Umschlag- und Lagerbereiche exakt in den normalen Planungs- und Kontrollkreis aufgenommen werden. Weiters wird dann in den folgenden Schritten vorgegangen:

- **1 Schritt:** Konsistente Ziele für die Logistik formulieren
- **2. Schritt:** Das Logistikmanagement bei gesonderten Entscheidungen mit Daten unterstützen
- **3. Schritt:** Die Logistik auf Basis der Leistungsmengen budgetieren

In der nächsten Phase stehen die Beeinflussung und die Beherrschung der Einflussgrößen des Materials- und Warenflusses sowie die Abstimmung mit Beschaffung, Produktion und Absatz. Die Controllingaufgaben gewinnen einen starken projektmäßigen und fallbezogenen Charakter. Eine „logikgerechte“ Kalkulation kann eine erhebliche Veränderung des Produktprogramms bewirken, da die traditionelle Kostenrechnung Sonderausführungen mit zu geringen Kosten belastet.

---

<sup>64</sup> Vgl. ausführlich Weber, J. 2002a : Logistikkostenrechnung 2. Aufl., Berlin u. a. 2002.

### Instrumente des Logistik- und Supply Chain Controlling

- Informationsinstrumente
- Leistungsrechnung
- Kostenrechnung
- Supply Chain bezogene Kosten- und Leistungsrechnung
- Vertrauenscontrolling

### **Personalcontrolling**

Das Personalcontrolling wird als ein Funktionsbereich des Personalwesens gesehen. Es wird als eine neuere Wortschöpfung der Teilaufgaben Personalwirtschaft subsumiert und fand Mitte der 1980er Jahre erstmalige Erwähnung in der Literatur<sup>65</sup>.

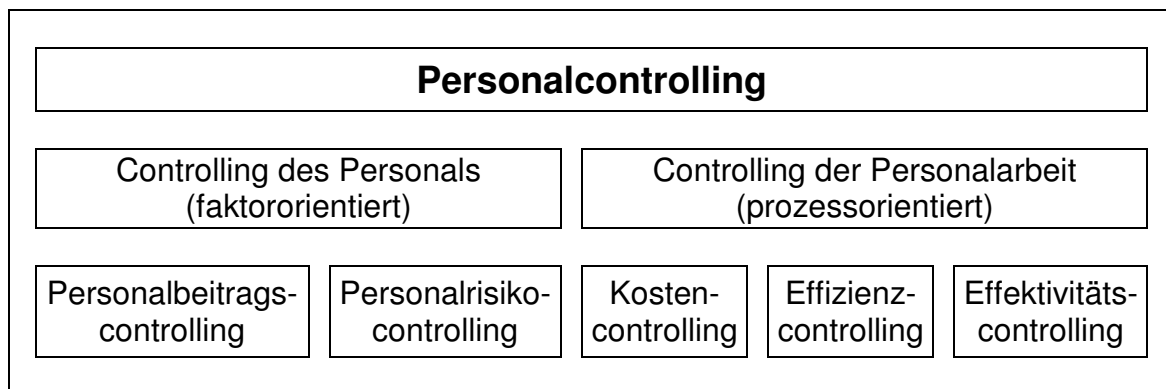


Abbildung 28 : Elemente des Personalcontrollings<sup>66</sup>

Das primäre Betrachtungsobjekt des Personalcontrollings sind die Mitarbeiter des Unternehmens. Es stehen dabei nicht einzelne Mitarbeiter, sondern immer Mitarbeitergruppen oder die Gesamtheit der Beschäftigten im Fokus. Typische Betätigungsfelder sind:

- Mitarbeiterzahlen
- Organisationseinheiten
- Kostenstrukturen
- Planstellen
- Personalplanung
- Risikomanagement
- Kennziffernermittlung
- Bildungsbedarfsanalyse
- Erhebung von Stimmungsbildern

Unumgängliche Basis für jedes Personalcontrolling ist die Verfügbarkeit eines Personaldatenbestandes für die Herstellung einer aussagekräftigen Personalstatistik. Das Personalcontrolling ist mehr als eine retrospektive oder höchstens monats-

<sup>65</sup> Utz, Schäffer, Weber (2005): Bereichscontrolling, Schäffer Poeschel Verlag, 1. Aufl., Suttgart 2005

<sup>66</sup> Utz, Schäffer, Weber (2005): Bereichscontrolling, Schäffer Poeschel Verlag, 1. Aufl., Suttgart 2005

aktuelle Personalstatistik. Die Instrumente des Personalcontrollings ermöglichen eine Zukunftsbetrachtung mit Hilfe von Vorausschau- und Prognosedaten. Die Genauigkeit dieser Prognosen ist abhängig von der Qualität der Basisdaten, von der Eintrittswahrscheinlichkeit der Daten und der zeitlichen Betrachtung der Vorhersage. Die folgenden Abgrenzungen haben sich als sehr hilfreich erwiesen:

- **Ist-Daten** : personenbasierende und gegenwärtige Daten der Organisationsstruktur des Unternehmens
- **Vorausschau-Daten** : gesicherte personenbezogene Zukunftsdaten mit sehr hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, die im Personalsystem bereits erfasst und hinterlegt sind
- **Prognose-Daten** : ungesicherte und oft auch nicht an bestimmbare Personen gebundene, personenbasierende Zukunftsdaten aus Trends

Ein weiteres, von den oben beschriebenen Komponenten völlig getrennt zu betrachtendes Tätigkeitsfeld des Personalcontrollers ist die Evaluation der Personalarbeit selbst. Hier geht es darum, zu untersuchen, wie personelle Maßnahmen, Planungen und Prozesse des Personalwesens funktionieren und mit welchem Aufwand und welchem Ergebnis sie durchgeführt wurden.

### **Finanzcontrolling**

Unter dem Begriff des Finanzcontrollings werden die Steuerungsmaßnahmen zur Koordination zwischen dem Finanzbereich und dem Leistungsbereich sowie auch zur Unternehmensführung verstanden. Ziele des Finanzcontrollings sind die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und die Maximierung des Wertes des Eigenkapitals. Neben der Liquiditätssicherung ist die Koordination von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen ein weiterer zentraler und wichtiger Aufgabenbereich. Die wichtigsten Steuerungsmaßnahmen sind die Konzeption und die Integration verschiedener Planungsrechnungen sowie die Gestaltung von Anreiz- und Kontrollsystemen.

Das Finanzcontrolling umfasst folgende Aufgabenbereiche:

- **Liquiditätssicherung** (Konzeptionelle Gestaltung sowie die Abstimmung der finanziellen Planungen und Überwachung der kurz-, mittel- und langfristigen Finanzsituation des Unternehmens; Sicherung der Verfügbarkeit richtiger Informationen als Grundlage für die Finanzplanung und -kontrolle)
- **Sicherung der Rationalität und Koordination von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen** (Durchführung einer aktiven Finanzplanung, Beurteilung und Entwicklung zweckdienlicher Bewertungsverfahren für Investitionsentscheidungen, Koordination von Investitionsentscheidungen mit der Unternehmensfinanzierung; Gestaltung Anreiz- und Kontrollsysteme)
- **Unterstützung der externen Rechnungslegung; Kommunikation mit dem Kapitalmarkt und Finanzanalyse.** Berücksichtigung von Kapitalmarktanforderungen im Controlling auf Gesamtunternehmens- und Geschäftsbereichsebene; Analyse und Beeinflussung der Finanzierungskosten.



## IT Controlling

Das IT-Controlling ist ein Bestandteil des Bereichscontrollings mit der Aufgabe, das Controlling mit Informationen zu versorgen und dies so effektiv und effizient wie möglich zu leisten. Die Effektivität des IT-Controlling ist erkennbar, wenn es zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt. Die Effizienz des IT-Controlling zeigt sich, wenn die geringsten Kosten erzielt werden<sup>67</sup>.

Das IT-Controlling kann in drei Hauptbereiche, die am Lebenszyklus eines Informationssystems ausgerichtet sind und ein Unterbereich, der der Systemsteuerung unterliegt, eingeteilt werden.

- Das **IT-Portfolio-Controlling** übernimmt die strategische Planung der IT-Landschaft und deren weitere Entwicklung. Ziel ist es, eine optimale Informationssystemarchitektur für das Unternehmen bereitzustellen.
- Das **IT-Projekt-Controlling** übermittelt die erforderlichen Informationen für die Projektplanung, die Durchführung an das Projektmanagement.
- Das Ergebnis aus der Projektdurchführung ist das implementierte IT-Produkt. Das **IT-Produkt-Controlling** ist nun für die Betreuung des Systems, für die Wartung sowie die Weiterentwicklung und die Systemabschaltung verantwortlich.
- Das **IT-Infrastruktur-Controlling** koordiniert die Gesamtarchitektur, um eine langfristige IT-Versorgung zu gewährleisten. Synchron soll sie auch die Geschäftsprozesse und die IT-Strategien überwachen und die erbrachte Infrastrukturleistungen weiter verrechnen.

### Instrumente des T-Controlling

- Portfolio-Analyse
- Wirtschaftlichkeitsrechnung
- IT-Balanced-Scorecard

## Umweltcontrolling

Eine aktive betriebliche Umweltpolitik ist eine kontinuierliche und langfristige Herausforderung für jedes Unternehmen und diese gilt es auch zu gestalten. Die Voraussetzung ist ein funktionierendes und umfassendes Umweltmanagement, das ökologische Risiken frühzeitig erkennen kann und im Rahmen der strategischen Ausrichtung den Umweltschutz zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor macht. Um dies gewährleisten zu können, bedarf es einer permanenten Planung, Steuerung und Kontrolle der Umweltmanagementaktivitäten im Unternehmen.

Dies kann als die Aufgabe des Umweltcontrollings definiert werden. Die Früherkennung von Planungsfehlern ist ebenfalls eine Funktion dieses Teilbereiches des Controllings. Das Umweltcontrolling ist in dieser Funktion als eine

---

<sup>67</sup> Vgl. auch Utz, Schäffer, Weber (2005): Bereichscontrolling, Schäffer Poeschel Verlag, 1. Aufl., Stuttgart 2005

prophylaktische Kontrolle in die Zukunft zu sehen, das die möglichen umweltbezogenen Risiken für das Unternehmen nicht nur feststellt, sondern auch bereits prospektiv erfasst.

Demgegenüber dient das Umweltcontrolling der kontinuierlichen Überwachung der gesteckten Ziele. Da das Umweltcontrolling die durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer ökologischen sowie ökonomischen Effizienz und Effektivität überprüft, trägt ein in allen Betriebsbereichen verankertes Umweltcontrolling zu einer optimalen Kombination beider Anforderungen bei.

In der DIN 69901 wird das Projektcontrolling als Regelkreis beschrieben:

Durch die Aussage wird verdeutlicht, dass sich ein Projektcontrolling nicht auf die Planung und die Kontrolle der Kosten begrenzen darf. Der Servicecharakter eines Projektcontrollings, das alle Projektmanagementaufgaben unterstützt, wird wahrnehmbar. Für das Verständnis der Zusammenhänge ist es wichtig, die Stellung des Projektcontrollings im Unternehmenscontrolling und den Zusammenhang zum Projektmanagement herauszuarbeiten.

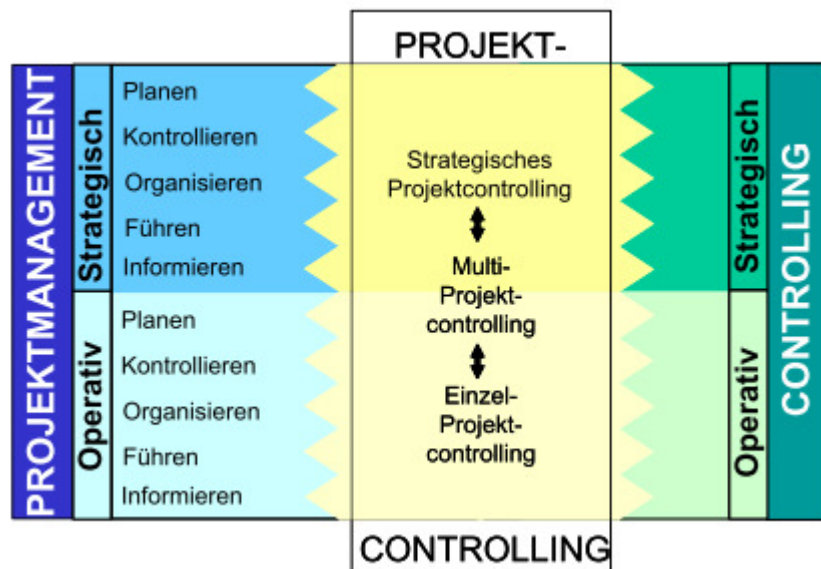


Abbildung 29 : Stellung des Projektcontrolling<sup>68</sup>

Das Projekt-Controlling unterstützt die Projektleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben, im Rahmen des Projektmanagements. Es ist für die grundlegende Gestaltung der Strukturen und der Prozesse, die für eine effiziente Projektabwicklung erforderlich sind verantwortlich. Es kümmert sich auch um die mannigfaltige Koordination der Projektmanagementaufgaben.

67

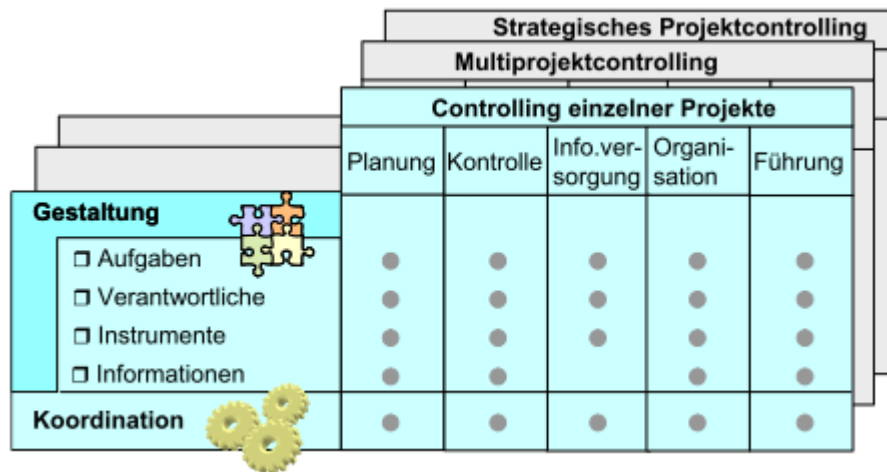


Abbildung 30 : Aufgaben des Projektcontrollings

Man unterscheidet die folgenden Arten des Projektcontrollings:

- Die Aufgabe des **Einzelpunktcontrollings** besteht darin, das Projektmanagement so zu unterstützen, dass die Grundsäulen des Projekts wie Qualität, Funktionalität, Kosten und Zeit erfolgreich abgewickelt werden können. Um das Einzelpunktcontrollings als ganzheitlicher Lösungsansatz zu sehen, muss es sich an den Lebenszyklusphasen des Projektes orientieren. Es stellt den Verantwortlichen in jeder Phase spezifisch (Angebotskalkulation, Abschlussbericht usw.) und auch phasenübergreifend (Strukturplan, Instrumente zur Projektadministration und -information) Instrumente zur Lösung der Aufgaben zur Verfügung.
- Beim **Multiprojektcontrolling** werden mehrere Projekte mit unterschiedlichen Terminen und Fertigstellungsständen, für eine Abrechnungsperiode zusammengefasst betrachtet. Das Ziel ist es, die Projektprogramm- und Projektablaufplanung unter Beachtung:
  - der Kapazitätsumstände,
  - der Kosten- und Finanzauswirkung
  - weiterer Bedingungen (z. B. strategische Ziele)

zu einem gemäß den Bereichs- bzw. Unternehmenszielen bestmöglichen Gesamtgefüge zu koordinieren.

Die wesentlichen Anforderungen des Multiprojektcontrollings, liegen in der periodengerechten Erfassung der Erfolgs- und Liquiditätsdaten für die Projekte. Die Ursachen für die erhöhte Anforderungen, liegen in dem enormen Arbeitsaufwand (z. B. Detaillierung der Planung) und die schlechte Unterstützung durch die IT Werkzeuge, weiters spielen auch die fehlenden Informationen zum Projekt eine Rolle (z. B. neue Verträge und Vereinbarungen). Die Transparenz über die verfügbaren Ressourcen, ihre

signifikanten Fähigkeiten und ihr Auslastungsgrad im Betrachtungszeitraum sind auch eine wesentliche Anforderung.

Meistens gibt es Projektmitarbeiter die zu 150 % ausgelastet sind, während anderes noch freie Kapazitäten haben da ihre Fähigkeiten und ihr Auslastungsgrad nicht transparent sind. Die Verdichtung der Ergebnis-, Finanz- und Risikoinformationen der Einzelprojekte zur Projektgruppe bzw. der Projektgesamtheit zählt auch zu den Aufgaben des Multiprojektcontrollings. Die Instrumente des Multiprojektcontrollings sind im Prinzip die gleichen wie beim Einzelprojektcontrolling, nur mit dem Unterschied, dass mehrere Projekte gleichzeitig bzw. zu einer Gruppe verdichtet betrachtet werden.

- Das Projektcontrolling beschränkt sich nicht auf die rein operative Projektbetrachtung, sondern kümmert sich in Form des **strategischen Projektcontrolling** auch um strategische Aufgabenstellungen des Projektmanagements. Dazu gehört die Bereitstellung von Informationen und Instrumenten zur effektiven Projektbewertung und Projektauswahl.

#### 4.7 PROJEKTORGANISATION

Die Projektorganisation ist laut DIN 69901 wie folgend definiert:

*"Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes."<sup>69</sup>*

Durch bestimmte Merkmale kann ganz einfach geprüft werden ob die Bezeichnung „Projekt“ gerechtfertigt ist. Die Bezeichnung Projekt ist dann gültig wenn folgende Eigenschaften erfüllt werden:

- Einmaligkeit
- Definiertes Ziel bzw. Zielvorgabe
- Zeitliche, finanzielle und personelle Rahmenbedingungen
- Abgrenzung zu anderen Vorhaben
- Projektspezifische Organisation
- Komplexität

Auf Basis der oben angeführten Merkmale, besteht bei jedem Projekt ein erhöhtes Risiko im Gegensatz zu Standardfällen. Die Abwicklung eines Projektes, erfordert eine eigene Projektorganisation und Projektmanagement Methoden. Durch die Projektorganisation ist folgendes gewährleistet:

- durch die Strukturierung wird die Komplexität vermindert
- durch die Gliederung des Umfangs werden die Teile übersehbar und handhabbar
- durch die Abstimmung der unterschiedlichen Fachgebiete
- durch die zeitliche Koordination und Abstimmung damit der Endtermin gehalten wird<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Siehe <http://www.on-norm.at/publish/home.html>

Unter Projektorganisation werden demnach alle Organisationsformen zusammengefasst, die sich zur Bewältigung komplexer, singulärer Aufgaben mit spezifischen Leistungs-, Termin- und Kostenzielen eignen. Grundsätzlich sind mehrere Aufgaben bei der Projektorganisation auszuarbeiten:

- **Projektdesign:** Dazu gehören die Gestaltung des Projektablaufes, die Einbindung des Projektes in die Aufbauorganisation und die Stellung von Projektleiter und Projektgruppe.
- **Projektplanung:** Sie umfasst Aufgaben wie die Planung von Personal, Terminen, Sachmitteln, Kosten usw. des Projektes.
- **Projektvorgaben:** Der Projektgruppe und allen anderen Beteiligten sind alle wesentlichen projektrelevanten Anforderungen vorzugeben, so beispielsweise der Projektauftrag und seine Änderungen<sup>71</sup>.

#### *4.7.1 reine Projektorganisation*

Der Begriff "Projektorganisation" bezieht sich gemäß DIN auf die Organisation des Projektes selbst. Demgegenüber wird der Begriff "reine Projektorganisation" zur Beschreibung der Organisationsform eines Unternehmens verwendet, das rein projektorientiert arbeitet. Die reine Projektorganisation (auch Task-Force genannt) findet sich kaum in einem Unternehmen klassischer Prägung. Sie ist typisch für Netzwerke von gleichberechtigten Partnern oder für kleine Unternehmen mit einheitlicher Qualifikation aller Mitarbeiter.

Die reine Projektorganisation ist eine definierte Organisationsform mit der ein Projekt abgewickelt wird. Sie wird durch eine hohe Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse des Projektleiters ausgezeichnet und entfernt sich beträchtliche von der Linienorganisation.

Das Projekte ist ein Einzelfall, sehr komplexe und zeitlich als begrenzte Aufgaben zu beschreiben. Um die Projektziele zu erreichen stellt das Unternehmen Ressourcen bereit. Die Projektorganisation kann vielfältig gestaltet sein und unterscheiden sich in der Form durch den Grad der organisatorischen Verselbständigung von der Grundorganisation. Die Ausprägung der Merkmale der Aufgabe und das Ausmaß an Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen des Projektleiters sind auch Verselbstständigung. Man unterscheidet zwischen Linienprojektorganisation, Stablinienprojektorganisation, Matrixprojektorganisation, reine Projektorganisation und Projektgesellschaft auf Grund der Ausprägung.

Die reine Projektorganisation wird das Projekt permanent mit einem Projektteam betreuen. Für die Erreichung der Leistungs-, Termin- und Kostenziele stehen ihm die benötigten Ressourcen für die gesamte Projektdauer zur Verfügung.

---

<sup>70</sup> Pitter, Steinbuch (2000) : Projektorganisation und Projektmanagement S.25ff , Kiehl Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden

<sup>71</sup> Pitter, Steinbuch (2000) : Projektorganisation und Projektmanagement S.26 , Kiehl Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden

#### 4.7.2 Projektmanagement Regelkreis

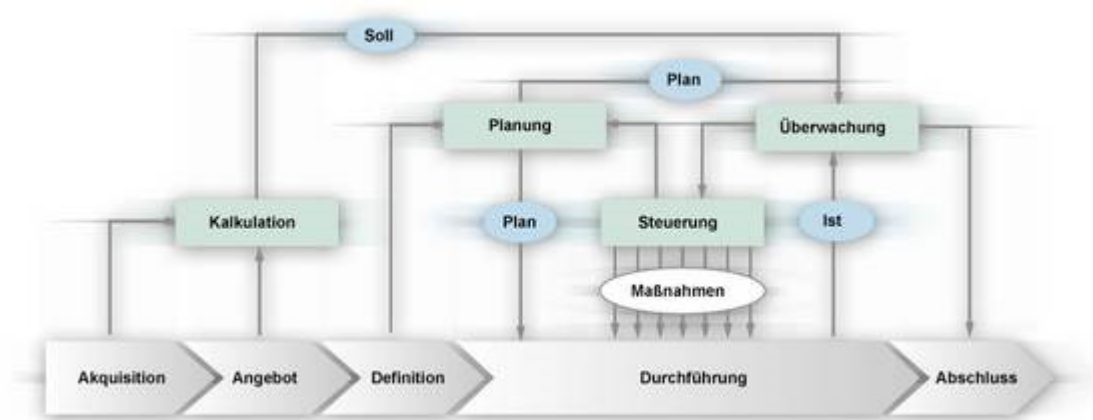


Abbildung 31 : Projektmanagement-Regelkreis

##### **Akquisition**

Die Akquisitionsphase dient zur frühzeitigen Klassifizierung der Interessenten und Sammlung der Projektanforderungen. Die Akquisitionsphase unterstützt bei der Verwaltung, der Pflege und der Bearbeitung aller Interessenten und Kontakte durch:

- Bearbeitungshistorie
- Wiedervorlage
- Vertriebs-Forecast
- Marketingmaßnahmen
- Auswertungen und Schnittstellen

##### **Angebot**

Die Angebotsphase dient zur Kalkulations- und Angebotserstellung für die Kundenanforderung.

Die Angebotsphase setzt sich zusammen aus:

- *Strukturplanung*: Strukturierung der Anforderungen nach inhaltlichen, zeitlichen und kaufmännischen Gesichtspunkten
- *Aufwandsschätzung*: Definition der Arbeitspakete und Festlegung der Aufwände
- *Kostenplanung*: Planung der einzusetzenden Ressourcen und den damit verbundenen Kosten
- *Terminplanung*: Festlegung einer groben Terminplanung

## **Definition**

Die Projektdefinition bildet die Grundlage für das Projekt, da sie die Rahmenbedingungen definiert und festlegt.

Zur Definition eines Projektes gehören:

- *Projektgründung*: Definition der Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten für ein Projekt mit Hilfe des Kunden- bzw. Projektauftrages
- *Projektziel* : Definition des Projektziels (Zeit, Inhalt und Geld)
- *Projektorganisation*: Definition der Struktur, der Ressourcen und der Gremien

## **Durchführung**

Die Durchführung umfasst die aufgabengerechte, termingerechte und kostengerechte Realisierung des beauftragten Projektes.

Die Projektdurchführung besteht aus:

- *Projektplanung*: In verschiedenen Stufen werden die Eckdaten der Kalkulations- und Angebotsphase für die aufgabengerechte, termingerechte und kostengerechte Abwicklung des Projektes und der Einsatz von Ressourcen geplant
- *Projektkontrolle*: Durch einen umfassenden inhaltlichen, zeitlichen und aufwandsmäßigen Soll/Ist-Vergleich der festgelegten Projektziele unter Berücksichtigung des Ressourcen-Einsatzes werden rechtzeitig Abweichungen erkannt
- *Projektsteuerung*: Durch das rechtzeitige Erkennen von Abweichungen können geeignete Maßnahmen in der Projektdurchführung zur Erreichung des Projektziels ergriffen werden

## **Abschluss**

Der Projektabschluss dokumentiert und bestätigt den Projekterfolg und soll als Erfahrungsgrundlage für eine sich ständig verbessernde Projektrealisierung (lessons learned) dienen.

Der Projektabschluss beinhaltet:

- *Projektabnahme* : Nach erfolgter Qualitätssicherung wird durch die schriftliche Abnahme der Projekterfolg bestätigt bzw. der Projektinhalt abgenommen
- *Abschlussanalyse* : Durch die Nachbetrachtung (u. a. Nachkalkulation) wird die Grundlage für den Verbesserungsprozess geschaffen
- *Erfahrungssicherung* : Für die Zukunft ist es wichtig, aus den Erfahrungen von abgeschlossenen Projekten zu lernen
- *Projektauflösung* : Zur Auflösung gehört die Freisetzung der Ressourcen, aber auch die Sicherung aller relevanten Informationen / Inhalte



#### 4.8 BUCHHOLZER + PARTNER - EIN PROJEKTORIENTIERTES UNTERNEHMEN

buchholzer+partner als projektorientiertes Unternehmen ist aufgrund seiner dynamischen Grenzen und seines dynamische Kontexte eine besonders komplexe Organisationen. Die Grenzen projektorientierter Unternehmen verändern sich laufend durch die variierende Anzahl und Größe jeweils aktueller Projekte. Die einzelnen Projekte sind durch eine unterschiedliche Anzahl von Mitarbeitern, Projektstandorten, Projektgrößen und differenzierten Budgets gekennzeichnet. Die Kontexte projektorientierter Unternehmen sind einerseits aufgrund der jeweils projekt- bzw. programmspezifischen sozialen Umwelten und andererseits aufgrund der variierenden Kooperationen und strategischen Allianzen besonders dynamisch. (siehe Abb.)

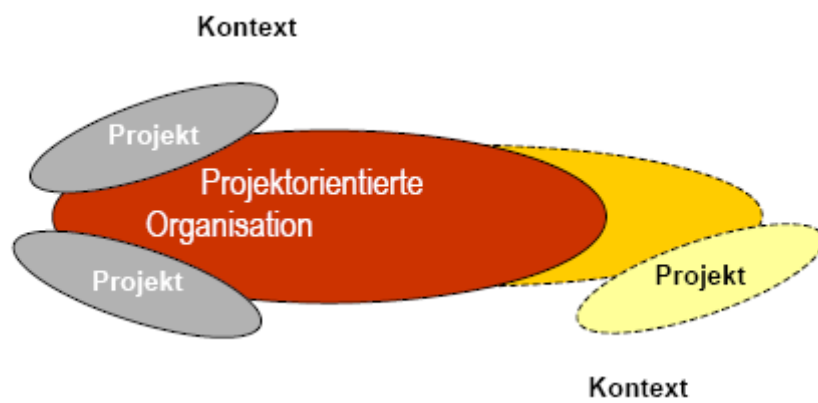


Abbildung 32 : Dynamische Grenzen Projektorientierter Unternehmen

Es wird im Unternehmen ein durchschnittlicher Jahresumsatz von 8 bis 9 Mio. EUR erwirtschaftet, der sich in der Vergangenheit auf vier Abteilungen und jetzt nur mehr auf drei Abteilungen verteilt hat.

- *Kostenstelle 1: Großprojekte* mit ca. 5 Mio. EUR Jahresumsatz
- *Kostenstelle 2: Sicherheitstechnik* mit ca. 1 Mio. EUR Jahresumsatz
- *Kostenstelle 6: mittlere Projekte* mit ca. 2 Mio. EUR Jahresumsatz

Die Kostenstelle 7 Auslandsprojekte wurde ausgelagert, da die Firma buchholzer + partner letztes Jahr ihre 2 Auslandsniederlassungen in Kroatien und Polen sowie Anteil an der Firma in eine Holding mit 2 Haustechnikfirmen aus Niederösterreich und der Obersteiermark eingebracht hat. Diese haben auch ihre Auslandsniederlassungen sowie Firmenanteile in die Holding eingebracht, weiters wurde letztes Jahr eine Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnikfirma sowie eine weitere Elektrofirma gekauft und in die Holding integriert. Die Holding erwirtschaftet mit Standorten in 9 Ländern Mittel- und Osteuropas und ca. 700 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 60 Mio. EUR.

Zum Management der Komplexität und Dynamik Projektorientierter Unternehmen sind sowohl differenzierende als auch integrierende Funktionen zu erfüllen. Die organisatorische Differenzierung erfolgt durch die Definition von Projekten und die Förderung der Autonomie dieser Projekte. Bei buchholzer + partner werden Projekte

als temporäre Organisationen zur Durchführung komplexer Prozesse, wie z. B. die Abwicklung eines Kundenauftrags, die Errichtung der Elektroanlagen in einem Hotel oder die Reorganisation einer Abteilung, wahrgenommen. Es werden Projekte als eine strategische Option zum Design der Unternehmensorganisation wahrgenommen.

Durch die Anwendung eines „Management by Projects“<sup>72</sup> bei b+p als Organisationsstrategie werden folgende Ziele realisiert:

- Schaffung organisatorischer Flexibilität durch den Einsatz temporärer Organisationen zusätzlich zur permanenten Stammorganisation
- Delegation von Managementverantwortung in Projekte
- Zielorientiertes Arbeiten durch die Definition von Projektzielen
- Sicherung des organisatorischen Lernens durch die Monitoring-Potentiale von Projekten

Zur Realisierung der Ziele und Strategien wurden Maßnahmen zur Integration gesetzt. Spezifische Vorkehrungen zur organisatorischen Integration sind permanente Organisationseinheiten, wie z. B. das PM Office und die Projektportfolio-Group als, Geschäftsprozesse, wie z. B. der Projektmanagement- und der Programmmanagement-Prozess sowie eine Unternehmenskultur, die durch die Umsetzung eines Managementparadigmas charakterisiert ist.

Außer dem Projektmanagement-Prozess sind:

- der Projektbeauftragungs-Prozess,
- der Programmmanagement-Prozess,
- der Projektportfolio-Management-Prozess,
- der Projektcoaching- und der Projektauditing-Prozess,
- sowie der Prozess des Projekte-Netzwerks

spezifische Geschäftsprozesse bei b+p.

Diese Geschäftsprozesse wurden durch die Beschreibung der zu erfüllenden Funktionen, der dafür zuständigen Organisationseinheiten, der einzusetzenden Methoden sowie der zu erzielenden Ergebnisse definiert.

Zur erfolgreichen und effizienten Führung von Projekten wurde ein neues Managementparadigma erstellt. Ein traditionelles Managementparadigma, das die Hierarchie als zentrales Integrationsinstrument betrachtet, Kooperationen aufgrund von Schnittstellen organisiert und Abläufe arbeitsteilig in funktionalen Organisationseinheiten strukturiert, nutzt keinesfalls die organisatorischen Potentiale von Projekten. Das „neue Managementparadigma“, wurde aufgrund folgender Merkmale, die sich aus Managementansätzen, wie z. B. Lean Management, Organisatorisches Lernen, Wissensmanagement, Total Quality Management, etc., ableiten, charakterisiert:

- Kundenorientierung
- Verständnis von Organisation als Wettbewerbsvorteil
- Prozessorientierung
- Teamorientierung

---

<sup>72</sup> siehe Peter, Morris . The management of Projects, Thomas Telford, 1997, S. 18 ff.

- Empowerment von Mitarbeitern und von (temporären) Organisationen
- Förderung des Netzwerkes zwischen Mitarbeitern und zwischen (temporären) Organisationen und
- Förderung des (dis-)kontinuierlichen Wandels.

b+p als projektorientiertes Unternehmen kann daher als ein Unternehmen definiert werden, das über eine spezifische Strategie, Struktur und Kultur zur professionellen Führung von Projekten im Rahmen eines Projektportfolios verfügt.



Abbildung 33 : Strategie, Struktur und Kultur des Projektorientierten Unternehmens

#### 4.9 VERANTWORTUNG DER FÜHRUNG FÜR CONTROLLING

Verantwortung besteht aus den drei untrennbaren Bestandteilen Aufgabe, Befugnis und Rechenschaftspflicht. Es ist also nicht möglich, für die Durchführung einer Aufgabe ohne die entsprechenden Befugnisse (z. B. Zeichnungsrecht, Weisungsrecht) verantwortlich zu sein (sog. Kongruenzprinzip). Ebenso bedeutet Verantwortung, dass aus falschem Handeln oder Nicht-Handeln Konsequenzen wie z. B. Vertragsstrafen oder disziplinarische Strafen erwachsen.

##### Verantwortungsarten

- *Handlungsverantwortung*: Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Art der Aufgabendurchführung
- *Ergebnisverantwortung*: Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Zielerreichung
- *Führungsverantwortung*: Rechenschaftspflicht hinsichtlich der wahrgenommenen Führungsaufgaben

Das Aufgabenfeld des Controllings hat sich in den vergangenen Jahren nicht nur stark verbreitert. Auch die Verantwortung und die Tiefe der Themen, die ein Controller bewältigen muss, haben deutlich zugenommen. Als starker Mann und Partner an der Seite der Geschäftsführung und der Projekt- bzw. Abteilungsleitung in einem Unternehmen, trägt er die Verantwortung für eine aktuelle Kostenkontrolle und –Transparenz, die es der Geschäftsführung und der Projekt- bzw. Abteilungsleitung ermöglicht eine Richtungsänderung bzw. Massnahmen zu setzen.

Ein Controller muss auch den Markt, die Kunden und die Produkte sehr gut kennen und einschätzen können. Jede Branche hat ihre eigenen Gesetze, jede Region, in der ein Unternehmen tätig ist, unterliegt spezifischen Rahmenbedingungen. Auch das sind spezielle Themen, mit den sich ein zukunftsorientierter Controller auskennen muss.

#### 4.10 ZIELE UND ZIELVEREINBARUNGEN

##### **Definition Ziel**

Der Begriff Ziel (griechisch telos, lateinisch finis, englisch target) bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand (Zielvorgabe). Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses, meist einer menschlichen Handlung. Mit dem Ziel ist häufig der Erfolg eines Projekts bzw. einer mehr oder weniger aufwendigen Arbeit markiert. Beispiele hierfür sind das Ziel einer Reise, Qualitätsziele, Unternehmensziele oder das Erreichen einer Zeitvorgabe oder Marke bei einem sportlichen Wettkampf.

##### **Definition Vereinbarung**

Zielformulierung bzw. Zielvereinbarung sind gleich gelagerte betriebswirtschaftliche Begriffe aus der Unternehmensführung, um ein Ergebnis- oder Prozessziel innerhalb einer Wertschöpfungskette bzw. im Projektmanagement zu definieren. Sie sind Bestandteil der Mitarbeiter-Motivation innerhalb eines „Management by objectives-Konzepts“ und werden oft als Anhang des Arbeitsvertrags oder einer Projektplanung festgelegt. Als Zwischenziel oder Meilenstein werden hierbei Bedingungen bezeichnet, die im Verlauf eines Projektes zu erreichen sind und deren Erreichung zu kontrollieren sind. Die Einführung von Zielvereinbarungen unterliegt zumeist der betrieblichen Mitbestimmung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es darum geht, die Mitarbeiter kollektiv und verbindlich in eine die Arbeitspflicht übergreifende Unternehmensstrategie einzubeziehen. Ebenso sofern eine EDV-technische Erfassung erfolgt und/oder eine Entlohnungskomponente enthalten ist.

##### **Management by objectives-Konzept (MbO)**

(zu deutsch: *Führen durch Zielvereinbarung*) ist eine Methode aus der Betriebswirtschaftslehre und wird zur Führung von Mitarbeitern eines Unternehmens verwendet. Dieses Konzept wurde 1955 von Peter F. Drucker erfunden. Unter den Gesichtspunkten der Arbeits- und Organisationspsychologie ist das MbO Konzept eine Form der transaktionalen (Austausch von Beiträgen zwischen Mitarbeiter und Führungskräften) Führung.

Das Ziel dieses Verfahrens ist es, die strategischen Ziele des Internehmens und der Mitarbeiter umzusetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit und auch für die Mitarbeiter gemeinsam festgelegt werden. Diese Ziele sollen "SMART" sein:

- **S** - Spezifisch (zur jeweiligen Abteilung)
- **M** - Messbar (klare Vorgaben)
- **A** - aktiv beeinflussbar (erreichbar)
- **R** - Realistisch (umsetzbar)
- **T** - Terminiert (klares Zeitlimit)

Aus den Einzelzielen soll dann ein Gesamtziel geformt werden, mit dem dann das Unternehmensziel dargestellt wird. Die Mitarbeiter sollen ihre tägliche operative Arbeit an ihren Zielen ausrichten und so im Sinne der Strategie des Unternehmens arbeiten. Wenn die Vorgesetzten die Leistung ihrer Mitarbeiter beurteilen, prüfen sie, inwieweit die Mitarbeiter ihre vereinbarten Ziele erreicht haben.

### **Gleichstellungs-Controlling**

Das Gleichstellungs-Controlling (GSC) ist ein Instrument, das die Bedürfnisse der Gleichstellung langfristig, nachhaltig und ausführlich in der Organisation verankert. Es hat das Konzept des „Gender Mainstreaming“ zur Basis und ist in diesem Sinne eine so genannte „Top-down-Strategie“, das heißt, es funktioniert in der Hierarchie von oben nach unten. Es benutzt die vorhandenen Managementinstrumente und -prozesse, um die Organisation mit Gleichstellungszielen zu erschließen. Es ergänzt das Projektdenken im Gleichstellungsbereich durch den selbstverständlichen Einbezug in die institutionalisierte Planungs- und Steuerungspraxis im Unternehmen oder in der Verwaltung.

Gleichstellungs-Controlling ist die Integration von Gleichstellungszielen in die routinemäßigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation. Damit wird Gleichstellung als Querschnittaufgabe verankert und die Umsetzungsverantwortung den Führungskräften und Entscheidungsträgerinnen und -trägern übertragen.

### **Management by objectives im Gleichstellungs-Controlling**

Für das Gleichstellungs-Controlling ist es entscheidend, Ziele mess- und überprüfbar zu definieren und zu formulieren. Sie müssen für die jeweilige Stelleninhaberin oder den jeweiligen Stelleninhaber verantwortungsgerecht sein, also im Rahmen ihrer oder seiner Kompetenzen beeinflusst werden können. Durch klare Zielformulierungen kommt es auch zu einer starken Fokussierung der Gleichstellungsbemühungen. Es geht darum, wenige Ziele konsequent umzusetzen statt viele Projekte gleichzeitig zu verfolgen, sich so zu verzetteln und Energie zu verlieren. Im Rahmen eines MbO-Prozesses lassen sich Gleichstellungsziele problemlos integrieren. Grundsätzlich ist es denkbar, Gleichstellungsanliegen in die meisten Managementkonzepte und -modelle zu integrieren. Geeignet dafür sind alle zielorientierten Managementinstrumente wie z. B. New Public Management (NPM), Qualitätsmanagementkonzepte oder die „Balanced Scorecard“.

## **4.11 ENTWICKLUNG DES CONTROLLINGS**

Die erste nachweisbare Ansätze<sup>73</sup> zum Thema "Controlling" gab es bereits zu Beginn des 15. Jahrhunderts in England und in Frankreich. Der gewachsene Staatshaushalt bedurfte einer zuverlässigen Überprüfung essentieller Zahlungs- und Liefervorgänge durch besondere Staatsbedienstete (in England wurden diese "Countrollour" genannt).

---

<sup>73</sup> Peemüller, V., Controlling, Verlag Neue Wirtschaftsbrieft, Herne/Berlin 1997

Auch in den USA entwickelte sich aus dem Staatsdienst ein selbständiges Aufgabenfeld, das durch den Inhaber des Amtes "Comptroller, Auditor, Treasurer, and six Commissioner's of Accounts" zu bezwingen war. Schwerpunkt und Ziel der Tätigkeit war die Verwaltung des staatlichen Haushalts sowie die Überwachung der Verwendung finanzieller Mittel. Heute gibt es noch immer den "Comptroller General", der das "General Accounting Office" leitet.

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts (1880 in den USA) wurden die ersten Controller-Stellen in den privaten Unternehmen eingerichtet. Anfänglich vor allem im aufstrebenden und mit großen finanziellen Mittel hantierenden Eisenbahnwesen. Kurz darauf wurden die Controller-Funktion mit den Schwerpunkten Finanzwirtschaft und Revision auch in den ersten Industrieunternehmen installiert.

Allerdings stagnierte nun die Entwicklung des Controller-Wesens. Ein Grund dafür war bestimmt, dass die finanzwirtschaftlichen Prozesse meist schon traditionell von existenten Stellen in den Unternehmen bewältigt wurden.

Es kam zu einer grundlegenden Änderung im Zusammenhang mit der Weltwirtschaftskrise Ende der 20er Jahre des vorigen Jahrhunderts. Viele Firmenkongresse waren auf die Mängel des bisherigen, mehr auf Kontrolle ausgerichteten Rechnungswesens zurückzuführen. Das Ziel der traditionellen finanzwirtschaftlichen Aufgabenstellungen war eng mit der Planung zur Bewältigung zukunftsorientierter Fragen zu verbinden. In Verbindung mit der generellen Aufwertung der Stelle des Controllers in der betrieblichen Rangfolge bewirkte von nun an eine rasche Verbreitung dieses "Controllings unserer Zeit".

Vorwiegend in den USA war die Entwicklung des Controllings von folgenden Veränderungen beeinflusst<sup>74</sup>:

- Mit der Entstehung von Konzernen, Großunternehmen und deren schneller wirtschaftlicher Expansion entstanden bislang nicht bekannte Kommunikations- und Koordinierungsprobleme.
- Die hohe Fixkostenbelastung von Unternehmen minderte die unternehmerische Flexibilität.
- Ein schnelles Tempo volkswirtschaftlicher, aber auch gesellschaftlicher Veränderungen schuf verstärkt Unsicherheiten und Risiken, die wirksamere Planungs- und Steuerungsinstrumente verlangten.

In Europa verbreitete sich die Idee des Controllings anfangs nur langsam. Insbesondere im ersten Nachkriegsjahrzehnt, bestand aufgrund des hohen Wirtschaftswachstums und der hohen Gewinne anfänglich wenig Interesse an strukturellen Veränderungen in den Unternehmen. Erst mit der engeren Verflechtung der europäischen mit der US-amerikanischen Wirtschaft, der Ausbreitung amerikanischer Tochtergesellschaften in Europa sowie der unerwartet heftigen Insolvenzwelle der 80er Jahre wurde die Idee eines verbundenen Planungs- und Steuerungsinstruments allgemein akzeptiert.

---

<sup>74</sup> Vgl. Weber, J., Einführung in das Controlling, Stuttgart 2006, S. 4

## 4.12 GRÜNDE FÜR CONTROLLING

Das Controlling hat in der heutigen Zeit stark an Einfluss gewonnen. Der hohe globale Wettbewerbsdruck, dem sich vor allem die mittelständische Wirtschaft ausgesetzt sieht und die steigende Zahl der Insolvenzen, machen ein Planungs- und Steuerungssystem auch für kleine und mittelständische Unternehmen essentiell. Die Unternehmen, die ihre Strukturen genau kennen und permanent ihre Kosten überwachen und ständig über aktuelle Marktinformationen verfügen und diese Informationen in ihrer operativen und strategischen Planung verarbeiten, verfügen über klare Vorteile gegenüber ihren Mitbewerbern, die sich nur auf "Intuition" verlassen. Die Notwendigkeit eines Controllingsystems als vorbeugende Maßnahme für ein verantwortungsvolles Risikomanagement ist unumgänglich.

Die Banken müssen sich im Rahmen der Basel-II Vereinbarung bei der Kreditvergabe an den harten Fakten eines Unternehmens orientieren, Controlling wird daher bei der Bewertung eines Unternehmens hinsichtlich seiner „Rating“ eine wichtige Rolle einnehmen. Der Schwerpunkt des „Rating“ ist neben der Analyse der Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage auch die Beurteilung von verfügbaren Planzahlen, Soll-Ist-Vergleichen und die Bemessung von qualitativen Merkmalen eines Unternehmens (Management, Organisation, Personalführung, Kunden und Lieferanten).

Ein häufiges Resultat fehlenden oder fehlerhaften Controllings sind in immer mehr Unternehmen die Schwierigkeiten bei der kontinuierlichen Auslastung des Betriebes sowie Liquiditätsprobleme. Erst nachdem Gläubiger Mahnungen schicken, das Konto gepfändet wird oder die Löhne nicht mehr gezahlt werden können wird reagiert.

Es kommen auch Wertvorstellungen und Ideale dazu, die sich nicht nur in Zahlen ausdrücken lassen:

- die Erhaltung der Kundenzufriedenheit
- das Miteinanderumgehen im Unternehmen
- die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Kommt es zu Abweichungen von Zielsetzungen, schlägt der Controller eines Unternehmens Alternativen, Wege, Maßnahmen zur Veränderung beispielsweise unter folgenden Fragestellungen vor:

- Was ist erforderlich, damit die Personalkosten langsamer steigen als der Umsatz?
- Was muss und kann man tun, damit Forderungsausfälle stärker reduziert werden können?

KMUs und junge Unternehmen sind allerdings kaum in der Lage, auf Grund der Fixkosten einen Controller einzustellen. Hierzu bietet sich die Inanspruchnahme für ein externes Controlling an, das von Beratungsunternehmen übernommen werden kann. Allerdings gilt auch hier: Controlling ist Chefsache. Der Controller, ob intern oder extern, hat ausschließlich eine beratende Funktion. Entscheiden muss der Chef.

Ein besonders sensibles Thema im Unternehmen, ist sein Finanzplan. Er soll insbesondere den unternehmerischen Erfolg (Rentabilität) berechnen und

sicherstellen, dass das Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Das Liquiditäts-Controlling sollte nicht erst bei akuten Liquiditätsproblemen oder durch Druck der Bank eingeführt werden.

Ein Finanzplan ist ein Soll-Ist-Vergleich im Voraus, die Planung des Kapitalbedarfs für das Unternehmen, seiner zukünftigen Zahlungseingänge und -ausgänge.

- Wie ist die Auftragslage in den kommenden Monaten?
- Reicht der Umsatz, um alle Kosten zu begleichen?

Lassen sich Maßnahmen planen, um die Liquidität zu steigern und längerfristige Zahlungsvereinbarungen mit Gläubigern zu reduzieren? Sollte ein besseres Mahnverfahren entwickelt werden, um die Forderungseingänge besser zu steuern und Bonitätsprüfungen der Kunden zu installieren, um die Forderungsausfälle zu reduzieren.

#### 4.13 Betriebsüberleitungsbogen, Betriebsabrechnungsbogen

Bevor man sich mit dem Betriebsüberleitungs- und Betriebsabrechnungsbogen im Einzelnen beschäftigen kann, müssen noch einige Grundbegriffe geklärt werden. Die Kosten werden als betrieblich bedingter, auf eine Periode bezogener und bewerteter Verbrauch bzw. Einsatz von Gütern und Leistungen definiert. Die Aufgabe der Kostenrechnung ist die Erfassung und Aufbereitung des bewerteten Einsatzes, welcher durch die Leistungserstellung und -verwertung verursacht wurde bzw. werden soll. Der Verbrauch und die Bewertung sind somit zwei zentrale Faktoren, die den Kostencharakter determinieren. Auf der einen Seite entstehen Kosten nur immer dann, wenn ein Verbrauch von Gütern oder/und Leistungen vorliegt. Auf der anderen Seite muss diesem Verbrauch ein Wert zugewiesen werden können, um ihn rechenbar zu machen, wobei sich für diese Bewertung folgende Möglichkeiten ergeben:

- *Wertmäßige Kosten* - Hier erfolgt die Bewertung i.d.R. zu Wiederbeschaffungspreisen, wobei bei der Bewertung der Zielsetzung der langfristig fassbaren Kapitalerhaltung gefolgt wird.
- *Pagatorische Kosten* - Hier erfolgt die Bewertung zu Anschaffungspreisen, wobei jener Verbrauch bewertet wird, der irgendwann eine Zahlung nach sich zieht.
- *Ausgabenwirksame Kosten* - Hier erfolgt die Bewertung zu Anschaffungspreisen, wobei aber nur das als sog. Kosten angesetzt wird, was kurzfristig zu Ausgaben führt.

Entsprechend diesen Faktoren kann der Verbrauch als Mengengerüst der Kosten bezeichnet werden und durch die Bewertung ergibt sich folglich dann das Preisgerüst der Kosten. Leistungen werden als betrieblich zweckbezogene, periodengerechte, ordentliche Erträge definiert.



## Betriebsüberleitungsbogen

Unter den Begriff Kosten versteht man den betriebsnotwendigen, periodenbezogenen und bewerteten Verbrauch bzw. Einsatz von Gütern und/oder Dienstleistungen. Um in einem Unternehmen eine Kostenrechnung installieren zu können, ist es nicht notwendig, sämtliche Daten neu zu erfassen. Ausgangspunkt werden immer die Daten aus der Buchhaltung sein. Da jedoch der Buchhaltung vom Gesetzgeber als Hauptzwecke der Gläubigerschutz (handelsrechtlich) bzw. die Ermittlung einer Bemessungsgrundlage für die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer (steuerrechtlich) auferlegt wurde, müssen die Aufwendungen der Buchhaltung erst in Kosten umgewandelt werden. Diesen Vorgang nennt man die sog. Betriebsüberleitung<sup>75</sup>, das Instrument dazu, den Betriebsüberleitungsbogen (BÜB). In den nachfolgenden Darstellungen wird der Unterschied zwischen Aufwand und Kosten, das Schema der Betriebsüberleitung, sowie die Struktur eines BÜB dargestellt.



Abbildung 34 : Unterschied zwischen Aufwand und Kosten

### Schema der Betriebsüberleitung

|                                    |
|------------------------------------|
| Aufwendungen lt. Buchhaltung       |
| - neutrale Aufwendungen            |
| = Zweckaufwendungen (=Grundkosten) |
| + kalkulatorische Kosten           |
| = Kosten lt. Kostenrechnung        |

Abbildung 35 : Schema der Betriebsüberleitung

### Betriebsüberleitungsbogen, BÜB

| Aufwendungen | Abgrenzung |   | Kosten |
|--------------|------------|---|--------|
|              | -          | + |        |
|              |            |   |        |

Abbildung 36 : Struktur BÜB

<sup>75</sup> Vgl. Stelling, Kostenmanagement und Controlling, München 2005, S. 17

## Betriebsüberleitungsbogen BÜB

BÜB= Ausgehend von den Aufwänden der Buchführung, werden die neutralen Aufwände ausgeschieden und die Zusatzkosten hinzugerechnet! Die Kosten werden in Einzel- und Gemeinkosten unterschieden!

|     |                                  |                |                        |                   | Kosten        |                |
|-----|----------------------------------|----------------|------------------------|-------------------|---------------|----------------|
| Nr. | Aufwände                         | Betrag         | neutraler Aufwand<br>- | Zusatzkosten<br>+ | Einzelkosten  | Gemeinkosten   |
| 1   | Wareneinsatz Küche               | 39.500         | 2.980                  |                   | 36.520        |                |
| 2   | Wareneinsatz Keller              | 28.780         | 1.200                  |                   | 27.580        |                |
| 3   | Energie                          | 9.300          |                        |                   |               | 9.300          |
| 4   | Löhne                            | 48.600         | 7.475                  |                   |               | 41.125         |
| 5   | Gesetzl. Sozialaufwand           | 13.260         |                        |                   |               | 13.260         |
| 6   | Abschreibungen                   | 9.600          | 9.600                  |                   |               | -              |
| 7   | Reparaturen                      | 12.450         |                        |                   |               | 12.450         |
| 8   | Nachrichtenaufwand               | 8.690          |                        |                   |               | 8.690          |
| 9   | Werbung                          | 1.500          |                        |                   |               | 1.500          |
| 10  | Sachversicherungen               | 3.820          |                        |                   |               | 3.820          |
| 11  | Schadensfälle                    | 4.260          | 4.260                  |                   |               | -              |
| 12  | Zinsaufwand                      | 2.850          | 2.850                  |                   |               | -              |
| 13  | Kalkulatorische Afa              |                |                        | 13.400            |               | 13.400         |
| 14  | Kalkulatorisches Wagnis          |                |                        | 3.320             |               | 3.320          |
| 15  | Kalkulatorische Zinsen           |                |                        | 5.640             |               | 5.640          |
| 16  | Kalkulatorischer Unternehmerlohn |                |                        | 34.000            |               | 34.000         |
|     | <b>Summe</b>                     | <b>182.610</b> | <b>28.365</b>          | <b>56.360</b>     | <b>64.100</b> | <b>146.505</b> |

Abbildung 37 : Beispiel eines BÜB

## **Betriebsabrechnungsbogen**

Der Betriebsabrechnungsbogen oder BAB ist ein Kalkulationsschema für die interne Kostenverrechnung. Er wird angewendet, wenn Kosten den Kostenträgern nicht direkt zurechenbar sind, den sog. Gemeinkosten. Diese Gemeinkosten müssen jedoch auf die Kostenstellen verteilt werden. Bei den Kostenträgern handelt es sich gewöhnlich um Produkte des Unternehmens. Kostenstellen sind einzelne Unternehmensbereiche, die i.d.R. den Abteilungen bzw. Funktionsbereichen eines Unternehmens entsprechen.

In der Vorstufe des Betriebsabrechnungsbogens der Betriebsergebnisrechnung auch Betriebsüberleitungsbogen genannt, werden die Aufwendungen und Erträge aus der Buchhaltung zu Kosten- und Erlösarten zusammengefasst und nach betrieblichen und neutralen Kosten- und Erlöse getrennt. Weiters werden nicht bilanzierungsfähige Posten verrechnet, um eine möglichst realistische Kostenverteilung abzubilden. Zu diesen Posten gehören zum Beispiel der kalkulatorische Unternehmerlohn, kalkulatorische Zinsen oder kalkulatorische Abschreibungen.

Der Sinn des BAB ist die Erfassung der Einzelkosten und die Umlage von Gemeinkosten auf innerbetriebliche Kostenstellen. Das Unternehmen kann somit sehen, in welchen Bereichen, welche Kosten entstanden sind und kann Zuschlagssätze für die Selbstkostenkalkulation von Produkten ermitteln. Außerdem liefert der BAB eine gute Basis zur Analyse und Steuerung der Gemeinkosten.

Bei Einzelkosten handelt es sich um Kosten, die dem einzelnen Kostenträger (Produkt) direkt zurechenbar sind. Dies können z. B. Materialkosten oder auch Fertigungslöhne sein, die einzig für ein bestimmtes Produkt eingesetzt werden. Gemeinkosten dagegen sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger nicht direkt zurechenbar sind. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um die Gehälter des Verwaltungspersonals. Das Gehalt eines Mitarbeiters aus der Abteilung Rechnungswesen kann i.d.R. nicht direkt einem Produkt zugeordnet werden, sondern nur einer Kostenstelle.

### Kostenarten

Die Gemeinkosten sollen nun mit dem Betriebsabrechnungsbogen auf die Kostenstellen, die zumeist in Allgemeine, Hilfs- und Hauptkostenstellen unterschieden werden, verteilt werden. Das sind die Gemeinkosten, die zwar keinem Kostenträger direkt zugeordnet werden können, dennoch einer Kostenstelle direkt zugewiesen werden (Gehalt Leiter Controlling ist eindeutig der Kostenstelle Controlling zu zurechnen). Diese Art der Gemeinkosten werden auch Kostenstelleneinzelkosten genannt. Die restlichen Gemeinkosten müssen mittels Umlageschlüssel, der häufig mit Hilfe der Mitarbeiterzahl, Raumfläche oder Materialentnahmescheinen gebildet wird, auf die kostenverursachenden Kostenstellen umgelegt werden<sup>76</sup>.

Als allgemeinen Kostenstellen fasst man in einem Unternehmen die Stellen zusammen, die an alle weiteren Kostenstellen Leistungen abgeben. Hierunter fallen zum Beispiel die Kantine oder der Fuhrpark. Die Hilfskostenstellen hingegen geben ihre Leistungen nur an die Hauptkostenstellen ab. Dazu zählt zum Beispiel eine

---

<sup>76</sup> Kemmettmüller W., Bogensberger S., Handbuch der Kostenrechnung Wien 2002, S. 161

Fertigungshilfsstelle, wie die Instandhaltung. Bei den Hauptkostenstellen handelt es sich wie der Name bereits sagt um die primären Kostenstellen eines Unternehmens. Dazu gehören zum Beispiel die Abteilungen der Fertigung, Verwaltung oder des Vertriebes.

### Umlagen

Wurden die Gemeinkosten vollständig auf alle Kostenstellen verteilt, erfolgt die Umlage der allgemeinen und der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen. Aus dem Verhältnis der den Kostenträgern bzw. Hauptkostenstelle direkt zugerechneten Kosten (Einzelkosten) und den gesamten Gemeinkosten können dann Umlagesätze für die Selbstkostenkalkulation gebildet werden<sup>77</sup>.

### Aufbau und Anwendung

Um den BAB einsetzen bzw. anwenden zu können müssen folgenden Vorbereitungen getroffen worden sein:

- die Durchführung der Betriebsüberleitungsbogen
- die Ermittlung der Umlageschlüssel für die Gemeinkosten
- die Ermittlung der Umlageschlüssel für die allgemeinen Kostenstellen
- die Ermittlung der Umlageschlüssel für die Hilfskostenstellen
- die Ermittlung von Einzel- und Gemeinkosten

Die Ermittlung der Umlageschlüssel wird Anhand passender Bezugspunkte für die jeweiligen Gemeinkosten durchgeführt. Zum Beispiel wird der Verbrauch von Heizmaterial anhand der m<sup>3</sup> je Abteilung und der Grundsteuer anhand von m<sup>2</sup> verrechnet. Ein anderes Beispiel wäre die Aufteilung für Mieten anhand der Raumgröße.

|                       | Betrag BER | Allgemeine<br>Kostenstellen | Hilfskostenstellen | Hauptkostenstellen<br>Fertigung Verwaltung |   |
|-----------------------|------------|-----------------------------|--------------------|--|---|
| Einzelkosten          |            | -                           | -                  |  |   |
| Gemeinkostenarten     |            |                             |                    |  |   |
| Betrag der KSt.       |            |                             |                    |  |   |
| Umlage der allg. KSt. | -          |                             | →                  | →  | → |
| Zwischensumme         | -          | -                           |                    |  |   |
| Umlage Hilfskosten    | -          | -                           | →                  | →  |   |
| Stellengemeinkosten   | -          | -                           | -                  |  |   |
| Zuschlagssätze        | -          | -                           | -                  |  |   |

Abbildung 38 : grundlegendes Schema für einen BAB

In der 1. Spalte des BAB werden die Gemeinkosten mit dem Betrag des Betriebsüberleitungsbogens dargestellt. In der 1. Zeile werden die allgemeinen Kostenstellen sowie Hilfs- und Hauptkostenstellen aufgelistet. Je nach Größe und Umfang kann sich die Anzahl der jeweiligen Kostenstellen verändern. Die Umlage der Kosten erfolgt durch einen Verteilungsschlüssel.

<sup>77</sup> Kemmettmüller W., Bogensberger S., Handbuch der Kostenrechnung Wien 2002, S. 163

#### 4.14 WERTSCHÖPFUNGSKETTE NACH PORTER

Das von Michael E. Porter entwickelte Konzept der Wertschöpfungskette (Value Chain) ermöglicht es, die strategisch relevanten Tätigkeiten eines Unternehmens systematisch zu erfassen. Der Fokus richtet sich auf die Tätigkeiten, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen bilden. Dadurch ist die Wertkette über die Unternehmensanalyse hinaus, als Instrument für die Strategieentwicklung zu sehen<sup>78</sup>.

*"Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen" Michael E. Porter*

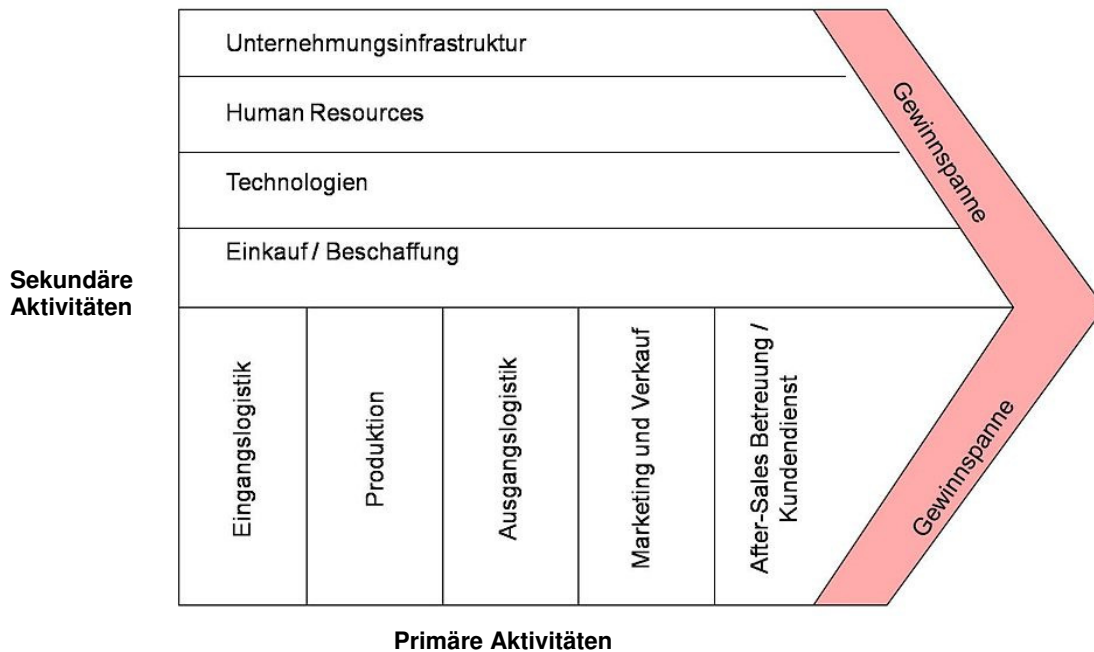
Die Wertschöpfungskette von Porter besteht in jedem Unternehmen aus neun Grundtypen von Tätigkeiten, die miteinander verbunden sind und als Bausteine um ein Produkt zu schaffen, definiert sind<sup>79</sup>. Unternehmen, selbst wenn die Unternehmen in derselben Branche tätig sind, haben selten kongruente Wertketten. Gerade in diesen unterschiedlichen Konkurrentenwertketten liegt die Ursache für Wettbewerbsvorteile und so können zwei Unternehmen aus der gleichen Branche für ihre Kunden unterschiedliche Werte schaffen. Wenn zum Beispiel zwei Unternehmen für fast gleiche Produkte verschiedene Preise verlangen, dann kann sich ein Kunde entweder für die günstigere Variante des Produktes des einen Unternehmens entscheiden oder für die teurere Variante des anderen Unternehmens, jedoch mit dem Zusatz das er das kostenlose „after-sales service“, in Anspruch nehmen kann. Damit haben beide Unternehmen unterschiedliche Gewichtungen innerhalb ihrer Wertschöpfungsketten. Das eine Unternehmen ist in der Lage, seine Produkte durch kostensenkende Maßnahmen, beispielsweise durch die Beschaffung von günstigem Material für das Produkt, kostengünstig an seine Kunden zu veräußern.

Das zweite Unternehmen schafft ein „unique selling proposition“ kurz USP durch individuelle Kundendienstleistung. Ziel beider Strategien der Unternehmen ist es, dabei für den Kunden einen Wert zu schaffen, der über den dabei entstehenden Kosten liegt, wobei das Unternehmen in der Frage, wie diese Aktivitäten angeordnet und kombiniert werden sollen, enorme Spielraum hat. Wertaktivitäten können in zwei grundlegende Typen unterteilt werden. Es handelt es sich um primäre und sekundäre oder unterstützende Aktivitäten. Die primären Aktivitäten sind die physischen Herstellung des Produkts an sich, dem Verkauf und der Übermittlung eines Produktes an den Kunden und aus dem Kundendienst. Die unterstützenden Aktivitäten beschreiben die Funktion des Einkaufs von Materialien, die Technologieentwicklung, F&E, Personalbeschaffung und verschiedene Funktionen, die vom Management wahrgenommen werden.

---

<sup>78</sup> Porter, M.E.; Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986

<sup>79</sup> Vgl. Porter, E.Michael Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (1996) 4.Auflage Frankfurt am Main, S.64



Das Ergebnis aus dem Gesamtwert abzüglich der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind, ist die Gewinnspanne. Die „Support – Funktionen“ hängen einerseits mit den primären Aktivitäten zusammen, andererseits können sie auch die gesamte Kette unterstützen.

Abbildung 40 : Porter'schen Wertschöpfungskette<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Porter, M.E. Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986, S. 62

#### *4.14.1 Primäre Aktivitäten*

##### **Eingangslogistik**

- Empfang, Bestandskontrolle, Rückgabe von Betriebsmitteln und Werkstoffen
- Lagerhaltung von Betriebsmitteln und Werkstoffen
- Materialtransport und Verteilung von Betriebsmitteln und Werkstoffen usw.

Die Eingangslogistik beschäftigt sich mit dem Empfang, der Lagerung und Distribution von Betriebsmitteln für das Produkt. Sie ist deshalb für den Materialfluss innerhalb des Betriebs verantwortlich und darüber hinaus zuständig für die Lagerhaltung und Bestandskontrolle der Betriebsmittel.

##### **Produktion**

- Montage der Anlagen
- Betrieb der Anlagen
- Instandhaltung der Anlagen
- maschinelle Verarbeitung der Werkstoffe
- Verpackung usw.

Die Produktion ist die Tätigkeiten, die sich mit der Umwandlung der Inputs in Outputs beschäftigen. Somit bilden die maschinelle Bearbeitung, Verpackung, Montage, Instandhaltung der Ausrüstung, Prüfverfahren, Drucken und Betrieb der Anlage das Herzstück der Operationen.

##### **Marketing und Vertrieb**

- Angebotszusammenstellung
- Preisfestsetzung
- Vertriebswegewahl und -pflege
- Werbung
- Außendienststeuerung usw.

Diese Tätigkeit beschäftigt sich im besonderen mit der Bereitstellung von Mitteln, durch die die Kunden das Produkt kaufen oder zu dessen Kauf verleitet werden sollen, wie Verkaufsaußendienst, Werbung, Angebote, Pflege der Vertriebswege und Verkaufsförderung.

##### **Ausgangslogistik**

- Lagerung der fertigen Erzeugnisse
- Auftragsabwicklung
- Terminplanung
- Materialtransport
- Einsatz der Auslieferungsfahrzeuge usw.

Diese Aktivität beinhaltet die Sammlung, Lagerung und anschließende Distribution der hergestellten Waren an die Abnehmer. Außerdem sollte sich diese Aktivität die Aufgabe stellen, Aufträge abzuwickeln und Termine zu planen.

#### **After Sales Betreuung bzw. Kundendienst**

- Installation beim Kunden
- Ausbildung zur Bedienung
- Ersatzteillieferung
- Reparatur
- Produktanpassung usw.

Der Kundendienst sollte im besten Fall Aufgaben wie die Installierung, Reparaturen, Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter, Ersatzteillieferungen und Produktanpassung zur Förderung oder Werterhaltung des Produktes als Ziel haben. Besonderes Interesse ist auf die Tatsache zu richten, dass die herausragende Bedeutung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten in der Wertkette eines Unternehmens für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen nicht in allen Branchen die gleiche sein muss. Durch den Vergleich zweier Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen erklärt sich dieser Zusammenhang, wie beispielsweise einem Handelsunternehmen und eines Hotelleriebetriebes. Im ersten Fall ist die entscheidende Tätigkeit, aus der ein Wettbewerbsvorteil hervorgehen kann, die Ein- und Ausgangslogistik. In einem Hotelleriebetrieb als typisches Dienstleistungsunternehmen ist nicht die Ausgangslogistik von tragender Bedeutung, sondern die Wertaktivität, die durch die Produktion definiert ist.

#### *4.14.2 Unterstützende Aktivitäten*

##### **Beschaffung**

- Auswahl der Lieferanten
- Verfahrensregeln für die Verkaufsverhandlung
- Bestellmenge und -zeitpunkt

Porter hat mit der Beschaffung nicht den eigentlichen Einkauf als Input selbst gemeint, sondern stellt die Funktion des Einkaufs dar. Die Beschaffungsfunktion bezieht sich somit auf alle Wertschöpfungsaktivitäten und findet in allen Bereichen des Unternehmens statt. Der Einkaufsabteilung gegenüber gestellt, welche im engeren Sinne den Einkauf von Rohstoffen für die unmittelbare Produktion tätigt, kann sich beispielsweise der Vorstand eines Unternehmens „strategische ERP Beratung“ kaufen. Der Einkauf als unterstützende Aktivität nimmt somit unterschiedliche Funktionen wahr.

##### **Technologieentwicklung**

- Forschung und Entwicklung
- Bürokommunikation
- Einrichtung und Wartung von Maschinen
- Mediaforschung



Die sekundäre Aktivität Technologieentwicklung beschränkt sich nicht nur auf die Verbesserung der Produkte, sondern versucht auch Arbeitsprozesse und Produktionsverfahren zu verbessern. Es kann jedoch jede andere Aktivität der Wertschöpfungskette von der Technologieentwicklung profitieren und durch sie unterstützt werden. In seinem Werk kritisiert Porter die Unternehmen<sup>82</sup>, die sich zu intensiv nur auf Produkttechnologie oder das Grundverfahren in der Fertigung konzentrieren und dabei Technologien in anderen Wertaktivitäten unbeachtet lassen. Dies sollte vermieden werden, denn Technologien befinden sich in jeder einzelnen Wertschöpfungsaktivität und es sollte immer darauf geachtet werden, ob es außerhalb der eigenen Branche Technologien gibt, die sich auf das eigene Tätigkeitsfeld anwenden lassen, denn so Porters Beobachtung, ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass Technologiesprünge außerhalb der Branche stattfinden. Der von Porter angesprochene Grundsatz des Benchmarking hat sich in der Praxis sehr bewährt und unterstreicht auch seine These. Porter wählt für diese Sekundäraktivität absichtlich nicht den Begriff F&E<sup>83</sup>, denn technologische Innovationen wie in der Telekommunikation oder in der Gebäudeautomatisierung, welche sich in einem Unternehmen ebenso kostensenkend auswirken können, würden nicht unter diesem Begriff eingeordnet werden.

### **Personalwirtschaft**

- Personalbeschaffung
- Einstellung
- Weiterbildung
- Beurteilung
- Entlohnung
- usw.

Die Personalwirtschaft oder „Human Ressource Management“ ist ebenfalls als unterstützende Aktivität anzusehen, die ihren Einfluss auf das ganze Unternehmen ausdehnt und die ganze Wertkette unterstützt. Dies wird durch die Tatsache illustrativ, dass das „Human Ressource Management“ sowohl bei der Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern tätig ist, als auch bei Entscheidungen, die die gesamte Wertkette betreffen, wie der Teilnahme an Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft.

### **Unternehmensinfrastruktur**

- Management
- Rechnungswesen
- Finanzwirtschaft
- Außenkontakte
- usw.

Die Aktivität Infrastruktur unterscheidet sich von den übrigen unterstützenden Aktivitäten vor allem dadurch, dass ihr Einfluss die ganze Kette betrifft. Von ihr gehen auch typische Managementaufgaben der Unternehmensführung, wie Qualitätskontrollen, Rechtsfragen, Finanzen, Planung und Kontakte zu Behörden und staatlichen Stellen aus.

---

<sup>82</sup> Porter, M.E. Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986, S. 86

<sup>83</sup> Porter, M.E. Wettbewerbsvorteile, Frankfurt 1986, S. 96

#### 4.15 PLANUNGSSTUFEN DES CONTROLLINGS

Das Controlling ist ein sehr komplexes Führungssystem und seine Einführung setzt daher, eine gründliche Planung und Vorbereitung voraus. Prinzipiell ist bei der Einführung eines Controllingsystems im Unternehmen zu berücksichtigen, dass es sich bei Unternehmen um ein soziale Systeme handelt, in denen Planungs- und Kontrollaktivitäten nicht nur zu einer zielorientierten Steuerung führen, sondern sich auch auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Das Verhalten der Mitarbeiter wird durch jedes Controllingsystem beeinflusst, so dass man - neben den rein sachlichen Erfolgsdimensionen - auch verhaltensbezogene Aspekte beachten muss. Um Erfolg bei der Einführung von Controlling zu haben, werden fünf Bausteine benötigt, die nachfolgend näher beschrieben werden<sup>84</sup>.

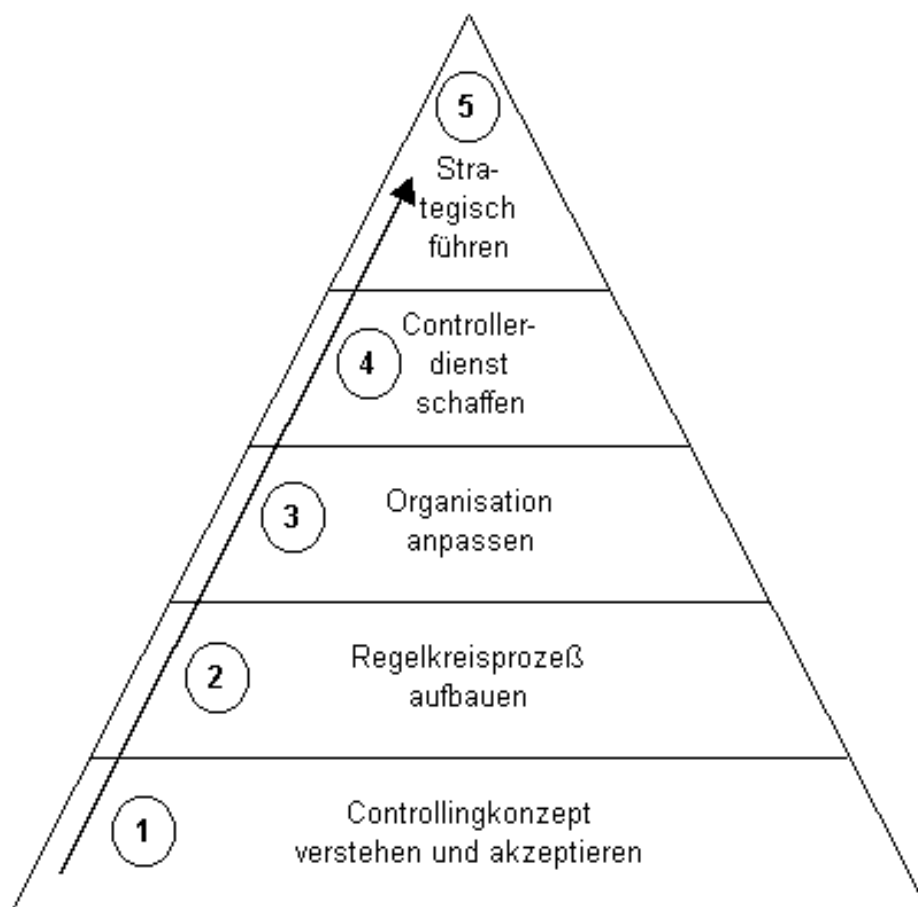


Abbildung 41 : Planungsstufen des Controllings

<sup>84</sup> Vgl. Rahmenkonzept Controlling, Innenministerium Baden-Württemberg, Dezember 1999

## **Controllingkonzept verstehen und akzeptieren**

Durch das Controlling werden gewisse Mindestanforderungen an die Führungsphilosophie gestellt. Controllingorientierte Führung kann nur entstehen, wenn das Management die Herausforderung annimmt, sich über Ziele steuert und sich diesen auferlegten Zielen verpflichtet. Wenn das Management sich aktiv in den Controllingprozess integriert und das Controlling als Servicefunktion nutzt, kann die Einführung als erfolgreich bezeichnet werden.

Sollte die Initiative zur Controlling-Einführung nicht unmittelbar von der Führungsebene ausgehen, muss die kaufmännische Geschäftsführung den Rest der Geschäftsführung von der Sinnhaftigkeit des Konzeptes überzeugen. Ohne die Bereitschaft der Geschäftsführung, Controlling im Unternehmen zu integrieren, ist die erfolgreiche Umsetzung von vornherein zum Scheitern verurteilt. Die Geschäftsführung muss akzeptieren, dass mit dem Controlling auch Veränderungen im Tagesgeschäft verbunden sein können, da Kompetenzen, Verantwortung und Entscheidungsvollmachten neu und zwar im Sinne von mehr Befugnissen für das Management, geordnet werden müssen. Besonders bisher autoritär geführte Unternehmen können dadurch auf Anpassungsschwierigkeiten stoßen.

Zu Beginn müssen in einem Einführungsgespräch mit dem Management die folgenden Fragen beantwortet werden:

- *Was wollen wir durch die Einführung vom Controlling in unserer Organisation erreichen?*
- *Mit welchen Konsequenzen ist bei der Controlling-Einführung zu rechnen?*

Folgende Gründe sind für die Einführung von Controlling in einem Unternehmen ausschlaggebend:

- Wirtschaftliche Probleme
- Geringe Wachstumsraten
- Umsatzreinbrüche
- Gewinnrückgänge
- Kostenexplosion
- Strukturprobleme
- Abstimmungs- und Koordinationsprobleme
- Strategische Entscheidung
- Veränderungen bei den Eigentumsverhältnissen
- Anforderung durch den Konzern
- Stärkere Kontrolle über Tochtergesellschaften, Geschäfts- oder Funktionsbereiche
- Personelle Veränderungen in der Geschäftsführung

Ist die Motivation bei der Einführung von Controlling nur die Kostenorientierung, um die Tochterunternehmen besser überwachen zu können, so beeinflusst diese Orientierung der Rechtfertigung das ganze System. Der operative Soll-Ist-Vergleich wird zum zentralen Controllinginstrument.

Wenn die Entscheidung für die Einführung eines Controllingsystem, durch die Geschäftsführung getroffen wurde, sind organisatorische Vorbereitungen zutreffen.

Es gibt es folgende Möglichkeiten für die Umsetzung:

- Externe Beratungsunternehmen verfügen über die Fachkompetenz, die Erfahrung, die Neutralität zum Unternehmen und auch die Autorität zur Einführung eines Controllingsystems. Es ist zu bemerken, dass bei der Wahl eines branchenfremden Beratungsunternehmens negative Auswirkungen auf die Umsetzung entstehen können.
- Interne Stabsstellen verfügen über Fachwissen in ihren Bereichen, es fehlt ihnen aber der Überblick, über das gesamte Unternehmen und die Zusammenhänge.

Es kann ein Projekt-Team gebildet werden, dass die gesamte Fach- und Sachkompetenz des Unternehmens widerspiegelt. Das Projekt-Team bekommt von der Geschäftsleitung die Entscheidungskompetenzen, damit es folgende Maßnahmen umsetzen kann:

- Festlegung der Controllingziele
- Definition des Controllingkonzepts im Detail
- Entscheidung über den Einsatz eines externen Beratungsunternehmens
- Erstellung eines Terminplans mit Meilensteinen
- Kontrolle des Arbeitsfortschritts mit Bezug auf den Terminplan
- Auswahl und Festlegung der Arbeitsgruppen
- Entscheidung über erforderliche Änderungen und/oder Anpassungen
- Festlegung von Prioritäten
- Information an die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter über den Projektfortschritt
- Überwachung des Projektbudgets
- Koordination aller Maßnahmen

## Controlling-Regelkreis aufbauen

Das Controlling arbeitet mit dem Prinzip des kybernetischen Regelkreises<sup>85</sup> und deckt folgende betriebswirtschaftlichen Prozesse ab:

- Zielvereinbarung
- Planung
- Information und Berichtswesen
- Kontrolle und Analyse
- Steuerung (Maßnahmen)

Ein controllinggerechtes Planungssystem verfügt über drei Grundelemente, die firmen- und branchenunabhängig gestaltet werden können:

- Die Planungsbasis ist die Zielplanung und Zielvereinbarung
- Der partizipative Planungsprozess mit Rückkopplung
- Planungsgliederung nach Gewinnsteuerungsgesichtspunkten

Das Informations- und Berichtswesen ist so aufzubauen, dass die Abteilungen rechtzeitig über Plan-Ist-Abweichungen informiert werden. Die Gliederung ist dabei an den Steuerungsaufgaben und Informationsbedürfnissen der Berichtsempfänger auszurichten.

Um rechtzeitig Korrekturmaßnahmen vornehmen zu können, damit die definierten Ziele erreicht werden können, ist eine betriebswirtschaftliche Abweichungsanalysen nötig. Die Steuerungsinformationen müssen vom Controlling so komprimiert werden, dass das Management nur die Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen. Kernbaustein hierfür stellt die Deckungsbeitragsrechnung dar, da wichtige Erfolgssteuerungsmaßnahmen wie z. B. Nutzenprovision, Engpassoptimierung, Produktprogrammoptimierung etc. ohne sie nicht umgesetzt werden können.

Eine im Vorfeld sorgfältig durchgeführte Analyse des Rechnungswesens und der Ablauforganisation werden oft ergeben, dass viele im Unternehmen bereits eingesetzte Verfahren nicht von Grund auf geändert, sondern allenfalls angepasst werden müssen.

---

<sup>85</sup> H. E. Büschgen, Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement, Gabler Verlag, 1998

## Die Unternehmensorganisation Controllinggerechte strukturieren

Für das Controlling ist grundsätzlich eine kunden- und marktorientierte Organisation mit Ergebnisverantwortung erforderlich. Diese Bedingung wird von den Abteilungen erfüllt (strategische Geschäftsfelder<sup>86</sup>), die durch folgende Merkmale charakterisiert werden kann:

- Klare Ergebnisverantwortung der Abteilungsleitung
- Eindeutige Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortung zwischen zentralen Stellen und der Abteilungsleitung
- Ausrichtung der Unternehmensstruktur auf strategische Geschäftsfelder
- Zielgruppenorientierte Produkt-/Marktstrategie

Findet zwischen den strategischen Geschäftsfeldern unternehmensintern ein Leistungsaustausch statt, oder werden die Produkte bis zur Fertigstellung einem einheitliche Produktionsprozesse erstellt, ist ein Verrechnungspreissystem zu entwickeln, um ein ergebnisverantwortliches Management nach strategischen Geschäftsfeldern zu ermöglichen.

Um ein effizientes Controllingkonzept zu entwickeln, ist es erforderlich Verantwortung für die Planung, Plan-Ist-Vergleich und Steuerung zu delegieren. Zur Umsetzung dieser Forderung kann man sich an den Grundsätzen des „Management by exceptions“<sup>87</sup> und des „Management by objectives“<sup>88</sup> orientieren:

- Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter erarbeiten und planen die Ziele
- Gemeinsame Maßnahmenplanung
- Beteiligung des Mitarbeiters an Entscheidungsprozessen
- Delegation
- Teamführung
- Anerkennen von Sachautorität
- Beteiligung der Mitarbeiter an Information und Kommunikation
- Konfliktregelung durch Gespräch
- Ziel- und Leistungsorientierung

## Institutionalisierung des Controllings

Während bei KMUs ein zentrales Controlling ausreicht, wird in großen Unternehmen häufig eine Gliederung entsprechend der Gesamtorganisation vorgenommen. Bei einer solchen Lösung ist die Frage zu klären, wie das zentrale Controlling und die dezentralen Controllingstellen zusammenarbeiten sollen. Von den möglichen Varianten wird am häufigsten die Lösung gewählt, bei der das dezentrale Controlling fachlich dem Zentralen Controlling, disziplinar hingegen dem Leiter der Unternehmenseinheit unterstellt ist (Dotted-line-principle<sup>89</sup>).

---

<sup>86</sup> H. Steinmann, G. Sreyögg, Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler 2002, S.193

<sup>87</sup> Olfert und Steinbruch, "Personalwirtschaft", 9 Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, 2001

<sup>88</sup> Vgl. Kapitel : Ziele und Vereinbarungen

<sup>89</sup> Jürgen Weber, Einführung in das Controlling, Schäffer - Poeschel 2006

## Weiterentwicklung zum strategischen Controlling

Die bei der Einführung des operativen Controllings gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse sollten als Vorbereitung für den Einstieg in das strategische Controlling, genutzt werden. Hiermit sollte man jedoch erst beginnen, wenn das operative Controlling weitgehend reibungslos in der Praxis funktioniert. Für das weitere Vorgehen in dieser Richtung, können folgende Schritte empfohlen werden:

- Sofern erforderlich, Weiterbildung des Controllers zur Beherrschung von strategischen Controllingwerkzeugen
- Information der Geschäftsführung über den Denkansatz des strategischen Controlling
- Entscheidung der Geschäftsleitung zur Einführung strategischer Entscheidungshilfen
- Auswahl eines geeigneten Teams, das sich primär strategischen Fragestellungen zuwendet

### 4.16 KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

Die Kosten- und Leistungsrechnung wird auch als Kosten- und Erlösrechnung oder Betriebsergebnisrechnung bezeichnet und ist ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Als Teil des internen Rechnungswesens unterliegt sie im Vergleich zur Finanzbuchhaltung kaum gesetzlichen Vorschriften<sup>90</sup>. Die Kosten- und Leistungsrechnung dient in erster Linie der Bereitstellung von Informationen für die kurzfristige (operative) Planung von Kosten und Erlösen, sowie deren Kontrolle anhand von Plan-, Soll- und Istdaten. Die langfristige (strategische) Planung erfolgt mit Hilfe der Investitionsrechnung<sup>91</sup>.

Die KLR ist ein institutionalisiertes Informationssystem, das alle wirtschaftlich auswertbaren Vorgänge der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung über angefallene oder geplante Geschäftsvorgänge beinhaltet und vorwiegend an Unternehmensinterne gerichtet ist. Die Kosten- und Leistungsrechnung dient zur Ermittlung von Kosten- und Leistungsinformationen und zum besseren Verständnis der Bilanz. Hauptziel der Kosten- und Leistungsrechnung ist der Nachweis des Werteverzehrs, von betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren bezogen auf die Wertschöpfungskette in einer Rechnungsperiode<sup>92</sup>.

Ziele und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung sind:

- die Kontrolle der Prozesse, der Kostenstellen, der Abteilungen bzw. Betriebe mittels Soll/Ist-Vergleich
- die Kostenkalkulation und Nachkalkulation und Bewertung der Kostenträger
- Gewinnung von Informationen als Basis für Entscheidungsrechnungen
- Ermöglichung der Umsetzung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung
- Bewertung der Warenvorräte in der Jahresbilanz

<sup>90</sup> Stelling, Kostenmanagement und Controlling S.21

<sup>91</sup> Siehe Däumler, Betriebliche Finanzwirtschaft, NWB 2002, S. 74

<sup>92</sup> Klaus Olfert: Kostenrechnung. 14. Auflage. Kiehl, Ludwigshafen/Rhein 2005

#### 4.16.1 Vollkostenrechnung

Vollkostenrechnung ist eine Form der Kostenrechnung, in der alle Kosten des Unternehmens auf die einzelnen Produkte und Dienstleistungen verrechnet werden. Vollkosten umfassen entweder alle Kosten, die bei der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung angefallen sind (volle Herstellkosten), oder alle Kosten, die für die in einer Periode verkauften Produkte entstanden sind (volle Selbstkosten). Die Berechnung von Vollkosten ist nur durch die Umlage der Overhead-Kosten möglich, also durch ihre Proportionalisierung, da nicht alle in einem Unternehmen entstehenden Kosten in einem direkten Verursachungszusammenhang mit den hergestellten oder verkauften Produkten stehen. Durch diesen Verstoß gegen das Verursachungsprinzip ergibt sich auch, dass umgelegte Strukturkosten nie entscheidungsrelevant sein können, da sie sich nicht proportional zur Leistung verändern<sup>93</sup>.

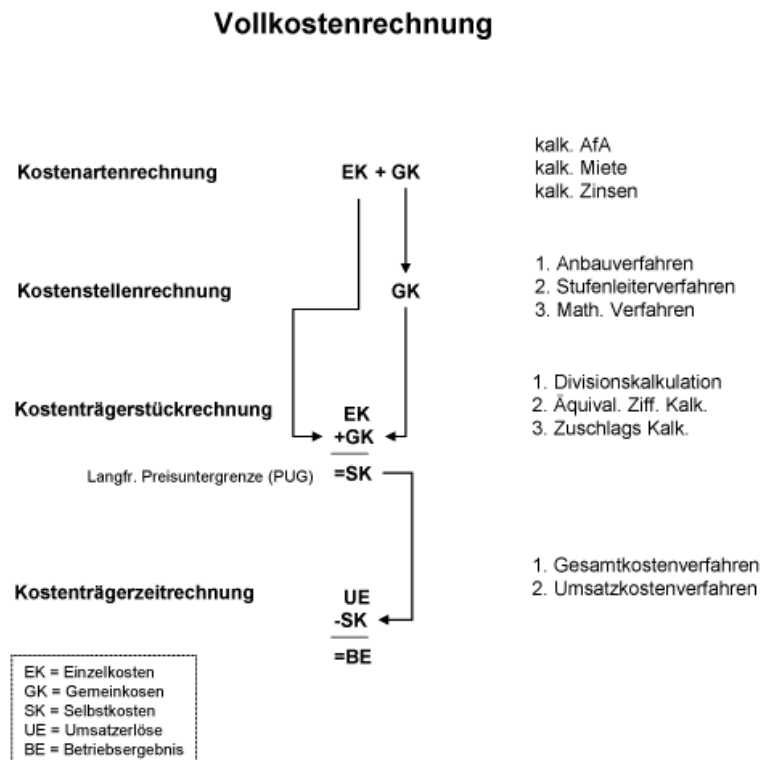


Abbildung 42 : Übersicht Vollkostenrechnung

Kritikpunkt an der Vollkostenrechnung ist, dass bei diesem Verfahren die Kosten unabhängig vom Verursacher (insbesondere der Produktionsmenge) auf die Kostenträger verrechnet werden (Fixkostenproportionalisierung)<sup>94</sup>. Beispielsweise werden die fixen Abschreibungskosten auf ein Produkt umgelegt, obwohl diese Kosten völlig unabhängig davon anfallen, ob das Produkt überhaupt, und wenn ja, in welcher Stückzahl produziert wird. Es wird weiters argumentiert, dass eine verursachungsgerechte Verrechnung von Gemeinkosten nicht stattfindet. Ein

<sup>93</sup> Siehe Jürgen Weber, Einführung in das Controlling, Schäffer - Poeschel 2006, S. 133

<sup>94</sup> H.J. Hoitsch Kosten- und Erlösrechnung- Eine controllingorientierte Einführung, Berling 1995





Das System der Teilkostenrechnung verzichtet gezielt auf eine Umlage von fixen Gemeinkosten, da diese Umlagen letztendlich willkürlich durchführbar sind. Sie unterstützen damit eine Reihe von kurzfristigen Entscheidungen, wie etwa die Bestimmung von Deckungsbeiträgen oder Untergrenzen von Preisen.

Ein Unternehmen muss mittel- und langfristig seine gesamten Kosten decken, was bei einem etwa rein an Deckungsbeiträgen orientiertem Entscheidungssystem die Gefahr mit sich bringt, dass unprofitable Produkte nicht rechtzeitig aus dem Portfolio genommen werden. Auch ist dazu bemerken, dass wiederum langfristig gesehen auch die fixen Kosten variabel und somit entscheidungsrelevant werden.

#### 4.16.2 Plankostenrechnung

Das Plankostenrechnungsverfahren ist ein zukunftsbezogenes Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung und ist besonders zur Lösung von Planungs- und Kontrollaufgaben (siehe Plan-Ist-Vergleich<sup>97</sup>) geeignet. Die wichtigen Plandaten werden über Schätzungen oder Berechnungen ermittelt. Man unterscheidet zwischen der starren Plankostenrechnung und der flexiblen Plankostenrechnung. Die klassische Plankostenrechnung ist ein Verfahren der Vollkostenrechnung.

##### Starre Plankostenrechnung

Vorteilhaft bei der starren Plankostenrechnung ist die laufende relativ einfache Abrechnung und dass auch keine Kostenauflösung erforderlich ist. Nachteilig ist, dass keine exakte Kostenkontrolle möglich ist, da die Abweichungen einzelner Kostenarten bei Beschäftigungsschwankungen nicht im Einzelnen bekannt sind. Auch bleibt der Beschäftigungsgrad unberücksichtigt und eine Anpassung ist nur mit Hilfe von Schätzwerten möglich<sup>98</sup>.

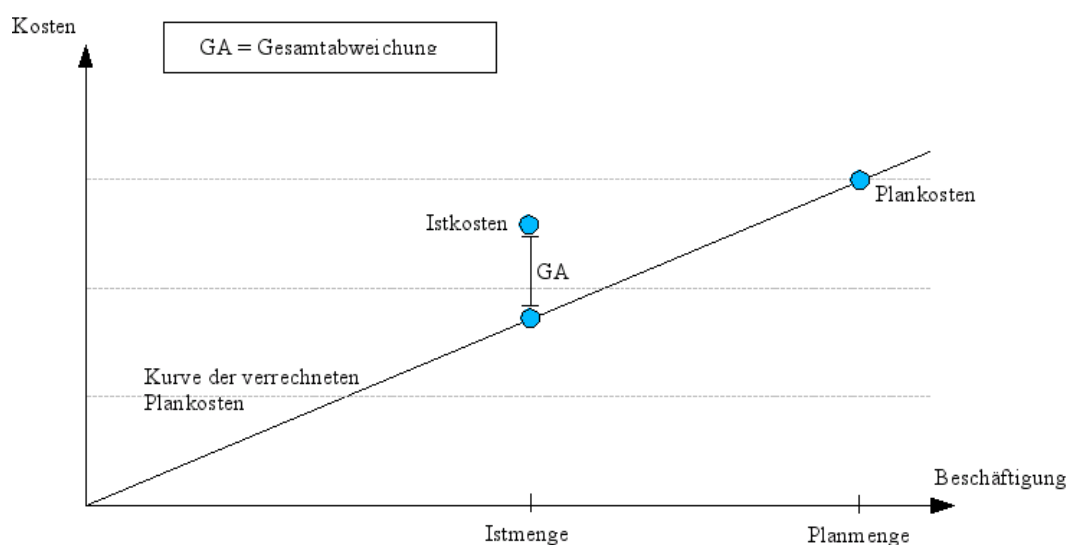


Abbildung 44 : Grafische Darstellung der starren Plankostenrechnung

<sup>97</sup> Vgl. P. Horvath : Controlling 10. Aufl., Vahlen 2006, S. 204

<sup>98</sup> Siehe Stelling : Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg 2005, S. 83

#### Plankostenverrechnungssatz (PKV)

$$\text{PKV} = \frac{\text{geplante Gemeinkosten (K}_{\text{Plan}}\text{)}}{\text{Planbeschäftigung (B}_{\text{Plan}}\text{)}}$$

#### Verrechnete Kosten

$$\text{K}_{\text{VER}} = \text{PKV} \times \text{Ist-Beschäftigung (B}_{\text{IST}}\text{)}$$

#### Gesamtabweichung ( $\Delta_{\text{ges}}$ )

$$\text{Gesamtabweichung} = \text{Ist-Kosten (K}_{\text{IST}}\text{)} - \text{K}_{\text{VER}}$$

#### Beispiel:

$$\begin{aligned} \text{B}_{\text{Plan}} &= 10.000 \text{ Stück} \\ \text{K}_{\text{Plan}} &= 110.000,- \text{ €} \\ \text{B}_{\text{IST}} &= 8.000 \text{ Stück} \\ \text{K}_{\text{IST}} &= 90.000,- \text{ €} \end{aligned}$$

$$\text{PKV} = \frac{\text{K}_{\text{Plan}}}{\text{B}_{\text{Plan}}} = \frac{110.000,- \text{ €}}{10.000 \text{ Stück}} = \underline{\underline{11,- \text{ €} / \text{Stück}}}$$

$$\text{K}_{\text{VER}} = \text{PKV} \times \text{B}_{\text{IST}} = 11,- \text{ €} / \text{Stück} \times 8.000 \text{ Stück} = \underline{\underline{88.000,- \text{ €}}}$$

$$\Delta_{\text{ges}} = \text{K}_{\text{IST}} - \text{K}_{\text{VER}} = 90.000,- \text{ €} - 88.000,- \text{ €} = \underline{\underline{2.000,- \text{ €}}}$$

### **Flexible Plankostenrechnung**

Die flexible Plankostenrechnung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Plankosten der einzelnen Kostenstellen zwar für eine bestimmte Planbeschäftigung vorgegeben sind, die als Jahresdurchschnitt erwartet werden. Es erfolgt aber während der einzelnen Rechnungsperiode eine Anpassung an die jeweils realisierte Ist-Beschäftigung. Die wesentliche Voraussetzung dafür ist die Aufspaltung der Kosten in fixe und variable Bestandteile<sup>99</sup>.

Die Berechnung der flexiblen Plankostenrechnung kann man schematisch durchführen:

- Errechnung der für jede Kostenstelle anfallenden Plankosten
- Aufspaltung der Plankosten in einen fixen und proportionalen Teil
- Errechnung des proportionalen Plankostenverrechnungssatzes
- Ermittlung der Abweichung, die auf Beschäftigungsveränderungen zurückgeht

<sup>99</sup> Siehe Stelling : Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg 2005, S. 84

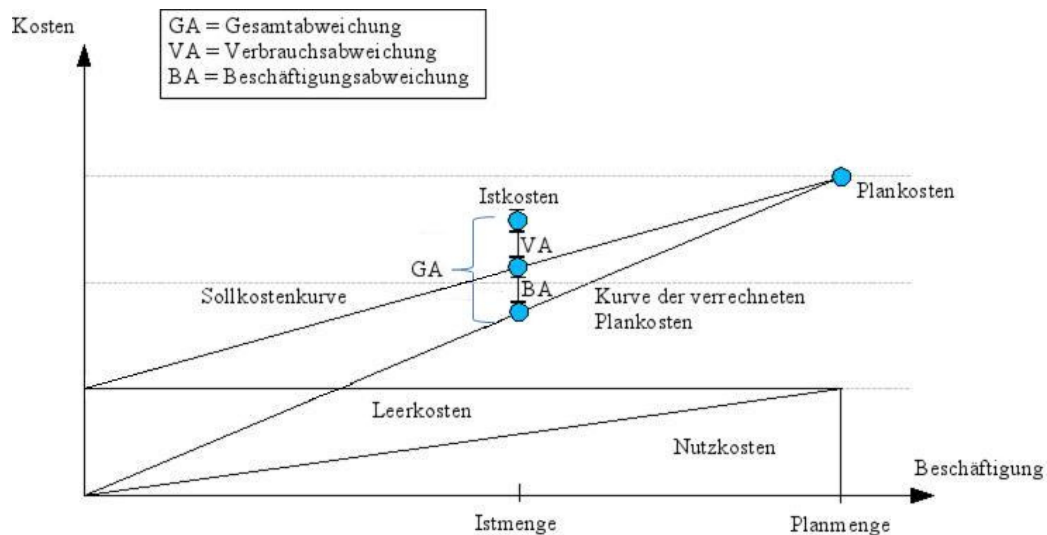


Abbildung 45 : grafische Darstellung flexible Plankostenrechnung

#### Gesamtabweichung ( $\Delta_{ges}$ )

$$\Delta_{ges} = K_{IST} - K_{VER}$$

#### Sollkosten ( $K_{SOLL}$ )

$$K_{SOLL} = \text{Fixkosten } (K_F) + \text{variable Stückkosten } (k_v) \times B_{IST}$$

#### Verbrauchsabweichung ( $\Delta_V$ )

$$\Delta_V = K_{IST} - K_{SOLL}$$

#### Beschäftigungsabweichung ( $\Delta_B$ )

$$\Delta_B = K_{SOLL} - K_{VER}$$

Abbildung 46 : Formeln flexible Plankostenrechnung

Vorteilhaft bei der flexiblen Plankostenrechnung ist die Möglichkeit einer wirksamen Kostenkontrolle, und zwar in der Kostenartenrechnung wie auch in der Kostenstellenrechnung. Durch die Verwendung eines stark differenzierten Systems von Beschäftigungsmaßstäben (Bezugsgrößen) wird eine entsprechende Verbesserung der Kalkulationsgenauigkeit erreicht. Nachteilig ist die Behandlung der fixen Kosten anzusehen, die zusammen mit den proportionalen Kosten die gleichen Bezugsbasen haben, was zu einer erzwungenen Proportionalisierung beider Kostenarten führt.

#### 4.16.3 Zielkostenrechnung

Die Zielkostenrechnung<sup>100</sup> wird auch „target-costing“ genannt. Diese Rechnungsart kehrt die traditionelle Problemstellung der Verkaufspreisfindung durch die zu deckenden Kosten um. Die Zielkostenrechnung beschäftigt sich damit, wie hoch die Kosten eines Produktes bei gegebenem Marktpreis sein dürfen. Ihr Ausgangspunkt ist also der am Markt erzielbare Preis. Die Summe aus den Stückkosten und dem Stückgewinn dürfen nicht höher sein als der wahrscheinliche Marktpreis. Die Zielkosten ergeben sich aus dem Marktpreis abzüglich des Stückgewinns. Eine Produktion kommt nur dann in Frage, wenn die zu erwartenden tatsächlichen Stückkosten die Zielkosten nicht überschreiten. Liegen die erwarteten Stückkosten über den Zielkosten, ist zu prüfen, ob Möglichkeiten zur Kosteneinsparung bestehen. Dazu kann unter anderem das Verfahren der Wertanalyse<sup>101</sup> dienen. Die Zielkostenrechnung kann als eine spezielle Form der Wertanalyse aufgefasst werden.

Der Ausgangspunkt ist der mögliche Marktpreis, der mit dem Produkt erzielt werden kann. Die Kostenplanung wird bereits in der Entwicklungs- und Konstruktionsphase durchgeführt. Dies liegt der Erkenntnis zu Grunde, dass ein Großteil der Kosten im Entwurfsstadium eliminiert werden können. Die Zielkostenrechnung wird üblicherweise in fünf Phasen gegliedert:

- Es wird eine Produktidee auf der Basis einer Markt- und Wettbewerbsanalyse entwickelt
- Durch die Einbeziehung des Käufer- und Wettbewerberverhaltens wird ein realisierbarer Marktpreis geplant
- Es erfolgt eine Schätzung der Absatzmenge und des Umsatzes
- Es wird das maximal zulässige Kostenvolumen nach Abzug des Zielgewinns vom geschätzten Umsatz errechnet
- Es werden Plankosten für die Produktion und die übrigen Betriebsfunktionen aus den Zielkosten abgeleitet

#### Vorteile

- Frühe Beeinflussung im Produktlebenszyklus

Die Notwendigkeit des Kostenmanagements von Anfang an resultiert aus der Erkenntnis, dass erhebliche Anteile (etwa 85 %) der gesamten Kosten über den Lebenszyklus bereits durch Entscheidungen in den frühen Phasen festgelegt werden. Schafft es ein Unternehmen frühzeitig, Instrumente zu managen und die Markterfordernisse in den Produktentwicklungsprozess mit einzubeziehen, bestehen große Kostenreduktionspotentiale, die nicht unbedingt mit einer Qualitätsreduktion einhergehen müssen.

- Hohe Qualität bei sinkenden Durchschnittskosten

Nicht nur viele japanische Unternehmen schaffen es mit Target Costing ihre Durchschnittskosten bei steigender Qualität konstant zu senken. Um ein Scheitern zu

---

<sup>100</sup> Siehe Stelling : Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg 2005, S. 167

<sup>101</sup> Siehe H. U. Küpper : Controlling, 4. Aufl., Schäffer/Poeschel, München 2005, S. 350

vermeiden, muss unbedingt der entsprechende Rahmen für eine hinreichende Entfaltung des Konzepts geschaffen werden.

## Nachteile

- Anwendung bei radikalen Produktinnovationen

Die Frage, mit welcher Genauigkeit und Zuverlässigkeit der strategische Marktpreis, insbesondere bei hochgradig innovativen Produkten, im Voraus ermittelt werden kann, ist noch nicht hinreichend beantwortet.

- Keine exakte wissenschaftliche Eingrenzung

Weiterhin existiert keine eindeutige wissenschaftliche Definition über die Phasen des „target-costing“. Die Wissenschaft diskutiert eher Modelle, die die Praxis nicht durchsetzen kann oder will.

### 4.16.4 Deckungsbeitragsrechnung

Der Ursprung der Deckungsbeitragsrechnung waren die dreißiger Jahre. In den USA kam man zu der Erkenntnis, dass der Periodenerfolg nicht nur von den Verkaufsanstrengungen auf dem Markt, sondern auch von der Produktionsmenge abhängt. Grund ist der Fixkostenanteil in den Lagerbeständen<sup>102</sup>. Wie der Name sagt, sind diese Kosten fix. Erhöht sich nun c.p. die Produktionsmenge fällt der relative Fixkostenanteil pro Stück und der Periodenerfolg steigt.

In der Anfangszeit der Deckungsbeitragsrechnung galten die variablen Kosten als Preisuntergrenze. Diese Sichtweise führte bei Einproduktbetrieben, beispielsweise in der Stahlindustrie, zu zerstörerischen Preiswettbewerben.

Ursprünglich stellt der Deckungsbeitrag (DB) somit die Differenz aus Erlös und variablen Kosten dar. Es wird in stückbezogenen und erzeugnisbezogenen DB unterschieden. Der Stückdeckungsbeitrag ( $d$ ) stellt die Differenz aus Stückpreis ( $P$ ) und den variablen Stückkosten ( $k_v$ ) dar.

$$d = P - k_v$$

Der Erzeugnisdeckungsbeitrag ( $D$ ) (in Bezug auf die Summe aller verkauften Erzeugnisse) stellt somit die Differenz aus dem Gesamterlös eines Erzeugnisses ( $E$ ) und den dazugehörigen gesamten variablen Kosten ( $K_v$ ) dar.

$$D = E - K_v \quad \text{ferner} \quad D = d * x \quad (x = \text{Menge})$$

---

<sup>102</sup> Vgl. J. Weber : Einführung in das Controlling, Schäffer - Poeschel 2006, S. 140

## Einfache Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)

Hierbei werden lediglich die gesamten Fixkosten vom Gesamtdeckungsbeitrag abgezogen. Eine Differenzierung erfolgt nicht, da die Fixkosten als kurzfristig nicht beeinflussbar gelten<sup>103</sup>.

Die variablen Kosten einzelner Kostenstellen/-träger werden von den Umsatzerlösen abgezogen. So werden die Deckungsbeiträge jeder Kostenstelle/-träger ermittelt. Um das Betriebsergebnis zu erhalten, werden die fixen Kosten vom Deckungsbeitrag (DB) abgezogen. Sind die Deckungsbeiträge nun größer als die fixen Kosten, erzielt die Unternehmung einen Gewinn.

*Umsatzerlöse*

- *variable Kosten der Erzeugnisse*

-----  
= *Deckungsbeitrag*

- *gesamte fixe Kosten der zu ermittelnden Periode*

-----  
= *Betriebsergebnis*

|                 | Auto A    |      | Auto B   |      | Gesamt    |      |
|-----------------|-----------|------|----------|------|-----------|------|
| Umsatzerlöse    | 250.000 € | 100% | 60.000 € | 100% | 310.000 € | 100% |
| variable Kosten | 100.000 € | 40%  | 30.000 € | 50%  | 130.000 € | 42%  |
| Deckungsbeitrag | 150.000 € | 60%  | 30.000 € | 50%  | 180.000 € | 58%  |
| fixe Kosten     |           |      |          |      | 120.000 € | 39%  |
| Ergebnis        |           |      |          |      | 60.000 €  | 19%  |

Abbildung 47 : Beispiel für eine einfache Deckungsbeitragsrechnung

## Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

In der Wirtschaft erhöhen sich durch hohe Investitionen in Anlagen und Maschinen die fixen Kosten. In der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung wurden diese als Block behandelt. Um dieser Intransparenz aus dem Weg zu gehen, wurde von Agthe die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung entwickelt<sup>104</sup>.

Hierbei werden die entstandenen Fixkosten in einzelne Teilblöcke untergliedert. Dazu werden Bezugsgrößen definiert, denen sich die Fixkosten direkt zurechnen lassen. Dazu wird eine Unterscheidung der Fixkosten vorgenommen. Unter produktfixen Kosten werden diejenigen verstanden, die genau einem Produkt zugeordnet werden können (z. B. Maschine, in der das Produkt A gefertigt wird). Fixen Kosten, die zumindest einem Unternehmensbereich z. B. einer Produktgruppe, zugeordnet werden können, werden als Bereichsfixe (Produktgruppenfixe) Kosten bezeichnet. Allgemeine Fixkosten, oder auch Unternehmensfixe Kosten genannt, können weder dem Produkt noch der Produktgruppe eines Bereichs zugeordnet werden (z. B. Gehälter der Verwaltungsmitarbeiter).

<sup>103</sup> Siehe Stelling : Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg 2005, S. 63

<sup>104</sup> Siehe Stelling : Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg 2005, S. 73

|                         | Motorrad | Auto A    | Auto B    | LKW A    | LKW B    | Gesamt    |
|-------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Umsatzerlöse            | 50.000 € | 100.000 € | 150.000 € | 75.000 € | 95.000 € | 470.000 € |
| variable Kosten         | 10.000 € | 50.000 €  | 100.000 € | 45.000 € | 80.000 € | 285.000 € |
| Deckungsbeitrag I       | 40.000 € | 50.000 €  | 50.000 €  | 30.000 € | 15.000 € | 185.000 € |
| produktfixe Kosten      | 10.000 € | 30.000 €  | 35.000 €  | 10.000 € | 20.000 € | 105.000 € |
| Deckungsbeitrag II      | 30.000 € | 20.000 €  | 15.000 €  | 20.000 € | -5.000 € | 80.000 €  |
| bereichsfixe Kosten     | 20.000 € |           | 20.000 €  |          | 10.000 € | 50.000 €  |
| Deckungsbeitrag III     | 10.000 € |           | 15.000 €  |          | 5.000 €  | 30.000 €  |
| unternehmensfixe Kosten |          |           |           |          |          | 9.000 €   |
| Betriebsergebnis        |          |           |           |          |          | 21.000 €  |

Abbildung 48 : Beispiel für eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

#### 4.16.5 Gemeinkosten- und Bereichskostenberechnung

##### Gemeinkostenberechnung

Die Gemeinkosten sind notwendig Kosten, damit eine bestimmte wertschöpfende Leistung erbracht werden kann. Diese Kosten sind aber nur indirekt zuordenbar. Nachfolgend werden einige Beispiele für Gemeinkosten<sup>105</sup> genannt:

- Verwaltungskosten wie Personalverwaltung, Buchhaltung
- Kosten des Facility Managements wie Mieten oder Telefonkosten
- Nicht spezifische Sach- und Betriebsmittel (Papier, Lizenzen für Bürosoftware)
- Nicht produktspezifische Werbemaßnahmen und Public Relations
- Forschung- und Entwicklung
- Personalentwicklung (Fortbildung)
- Personalkosten für Führungskräfte

Gemeinkosten werden den wertschöpfenden Prozessen entweder über Pauschalen oder durch interne Leistungsverrechnung sprich Umlagen oder Zuschläge zugeordnet.

<sup>105</sup> Siehe H.U. Küpper : Controlling, 4. Auflage, Schäffer/Poeschel, München 2001, S. 343 ff.



Beispiel für die Berechnung von Gemeinkosten anhand eines technischen Büros :

|  | <i>Kosten</i>          |                | <i>davon Gemeinkosten</i> |
|--|------------------------|----------------|---------------------------|
| <b>Kostenrechnung</b>                            |                        |                |                           |
|  |                        |                |                           |
| <u>Personalkosten</u>                            |                        |                |                           |
| kalkulatorischer Unternehmerlohn (2 Büroinhaber) |                        | € 340.000,00   | € 340.000,00              |
| Alterssicherung                                  |                        | € 100.000,00   | € 100.000,00              |
| Grundgehälter der Angestellten                   |                        | € 7.000.000,00 | € 500.000,00              |
| Gehaltzusatzkosten                               |                        | € 4.900.000,00 | € 350.000,00              |
| Freie Mitarbeiter                                |                        | € 600.000,00   |                           |
| <b>Summe Personalkosten</b>                      | <b>€ 12.940.000,00</b> |                | <b>€ 1.290.000,00</b>     |
|  |                        |                |                           |
| <u>Verwaltungskosten</u>                         |                        |                |                           |
| Raumkosten                                       |                        | € 430.000,00   | € 430.000,00              |
| Beiträge und Versicherungen                      |                        | € 80.000,00    | € 80.000,00               |
| Werbekosten                                      |                        | € 150.000,00   | € 150.000,00              |
| Reise- und Fahrzeugkosten                        |                        | € 500.000,00   | € 500.000,00              |
| Allgemeine Verwaltungskosten                     |                        | € 600.000,00   | € 600.000,00              |
| <b>Verwaltungskosten</b>                         | <b>€ 1.760.000,00</b>  |                |                           |
|  |                        |                |                           |
| Honorare für fremde Büros                        | € 1.000.000,00         | € 1.000.000,00 |                           |
|  |                        |                |                           |
| <b>Summe Gesamtkosten</b>                        | <b>€ 15.700.000,00</b> |                | <b>€ 3.050.000,00</b>     |

Summe Personalkosten € 12.940.000,00

Personalkosten für  
allgemeine Verwaltung -€ 1.290.000,00

**jährliche projektbezogene  
Personalkosten € 11.650.000,00**

jährliche Gemeinkosten lt.  
Kostenrechnung € 3.050.000,00

verrechenbare  
Gemeinkosten gem. § 7  
HOAI -€ 300.000,00

**jährliche Gemeinkosten € 2.750.000,00**

**Errechnung des  
Zuschlagssatzes :**

|                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| jährliche Gesamtkosten        | € 15.700.000,00 |
| verrechenbare<br>Gemeinkosten | -€ 300.000,00   |
| Honorare für fremde Büros     | -€ 1.000.000,00 |

**Basis für die Errechnung  
des Gemeinkosten  
Zuschlagsatzes :**

**€ 14.400.000,00**

**Anteilgemeinkosten :  $(2.750.000 / 14.400.000) \times 100 = 19,09 \%$**

Da die Gemeinkosten prozentual auf die Personalkosten zugeschlagen werden, muss folgende Umrechnung vorgenommen werden:

Umrechnung des prozentualen Anteils der Gemeinkosten auf Basis der "projektbezogenen Personalkosten".

$(100 \times 19,09 \%) / (100 - 19,09 \%) \times 100 = 23,59 \%$

**Probe :**

|   |                        |
|---|------------------------|
| jährlichen Gemeinkosten                                 | € 2.750.000,00         |
| jährliche projektbezogene<br>Personalkosten             | € 11.650.000,00        |
| Zuschlag für<br>Gemeinkosten (23,59% x<br>11.650.000 €) | € 2.750.000,00         |
| <b>Gesamtkosten</b>                                     | <b>€ 14.400.000,00</b> |

Für das technische Büro ist der Gemeinkostenzuschlagssatz für das laufende Geschäftsjahr auf 25 % festzulegen. Dieser Gemeinkostenzuschlagssatz wird beim Verrechnungssatz für die einzelnen Mitarbeiter verwendet.

## Bereichskostenberechnung

Nachfolgend eine beispielhafte Berechnung der Bereichs- oder Abteilungskosten einer Service- und Kundenabteilung in einem KMU Haustechnikunternehmen. Die Abteilung wickelte mittlere Projekte (bis 300.000,00 EUR Auftragsvolumen) ab und beschäftigte sich auch intensive mit dem Regiemarkt. Diese Aufstellung umfasst die gesamten Kosten, die von der Abteilung produziert werden. Weiters wird diese Berechnung für den Finanzplan der Abteilung und in weiterer Folge für die Definition des Umsatzes verwendet<sup>106</sup>.

### Berechnung der Abteilungskosten, für Service und Kundendienstabteilung in einem Installationsbetrieb

#### Kostenstellenrechnung

| <u>Bezeichnung</u>   | <u>Istkosten</u>      |
|--|-----------------------|
|  |                       |
| Personalkosten Angestellte                                     | € 62.977,16           |
| Personalkosten Arbeiter  | € 324.734,28          |
| Aufwendungen   |                       |
| Personaluntersuchungen/Arzt usw.                               | € 92,78               |
| Fremdleistungen für Hard-/Software,<br>Büromaterial            | € 785,00              |
| Fremdleistungen für Büroeinrichtung                            | € 433,74              |
| Fremdleistungen für Aus-/Fortbildung                           | € 2.565,00            |
| Büromaterial   | € 1.345,00            |
| Kopien von Mietgeräten   | € 249,42              |
| Zeitungen, Fachliteratur                                       | € 735,29              |
| Postentgelte   | € 21.182,73           |
| Telekommunikationsentgelte (Festnetz,<br>Handy, Internet usw.) | € 8.960,00            |
| Kosten der Dienstreisen  | € 2.600,00            |
| Aufwendungen für Werbung                                       | € 3.600,00            |
| Vermischte Aufwendungen  | € 3.711,80            |
| Umlage Personalkosten  | € 99.979,22           |
| Umlage Sachkosten  | € 3.500,00            |
| Umlage Innere Verrechnungen                                    | € 123.075,31          |
| Fahrzeugkosten   | € 65.765,00           |
| Werkzeug   | € 9.876,00            |
| Wareneinsatz   | € 1.177.000,00        |
|  |                       |
| <b>Abteilungskosten Gesamt</b>                                 | <b>€ 1.913.167,73</b> |

<sup>106</sup> Siehe U. Schäffer, J. Weber : Bereichscontrolling, Schäffer/Poeschel, Stuttgart 2005

#### 4.16.6 Life Cycle Costing

Komplexe Produktionsprozesse erfordern in Ihrer Errichtung umfangreiche Vorlaufleistungen wie z. B. Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, Errichtung der Produktionsanlagen und Organisation der Produktion usw. Mit dem Anstieg solcher Vorlaufkosten sinken die produktabhängigen Einzel- und Gemeinkosten erheblich. Dadurch verliert „die Grenzplankosten basierende Deckungsbeitragsrechnung ihre Funktion als Instrument für die kurzfristige Programmplanung, Preisbeurteilung bzw. Grenzpreisermittlung und Produktergebnis-Analyse“<sup>107</sup>.

Während die Investitionsrechnungen zur Beurteilung von Entscheidungsalternativen im Bereich der Potentialfaktoren dienen, ist das Life Cycle Costing ein Instrument zur ergebniszielorientierten Fundierung produktorientierter Entscheidungen. Dabei wird der Grundgedanke des Produktlebenszyklus zugrunde gelegt<sup>108</sup>.

Das Konzept beruht auf der Prämisse, dass jedes Produkt eine bestimmte Lebensdauer besitzt und vier Phasen durchläuft, die Einführung, das Wachstum, die Reife und die Sättigung. Das Konzept wurde später um den Entstehungszyklus und den Nachsorgezyklus erweitert<sup>109</sup>.

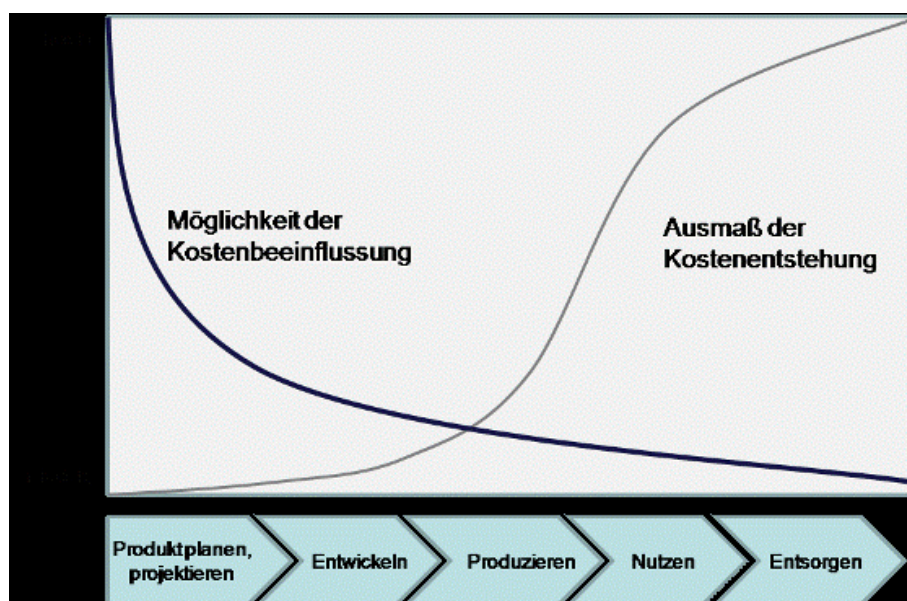


Abbildung 49 : der Produktlebenszyklus

<sup>107</sup> Lassmann G., Aktuelle Probleme der Kosten- und Erlösrechnung bei weitgehend automatisierter Serienfertigung, Wolfsburg 1985, S. 17 ff.

<sup>108</sup> Wübbenhorst, K.L., Life Cycle Costing for Construction Projects, Long Range Planing, 1984, S.87.97

<sup>109</sup> Pfeiffer, W., Bischof, P., Produktlebenszyklus – Instrument jeder strategischen Produktplanung, München 1981, S. 133-166

Zur Vorbereitung produktorientierter, langfristiger und strategischer Entscheidungen wird auf Basis des Produktlebenszykluskonzepts im Life Cycle Costing eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt. Dabei werden alle Kosten über den gesamten Lebenszyklus berücksichtigt<sup>110</sup>.

Die periodenübergreifende Sicht der Lebenszykluskostenrechnung wird erforderlich, weil bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen die Vorlauf- und Nachlaufkosten stark steigen. Diese Kosten würden bei einer periodisch orientierten Kostenrechnung nicht dem Produkt direkt zugerechnet, sondern als Gemeinkosten umgelegt.

#### *4.16.7 Prozesskostenrechnung*

Für eine Produktkalkulation ist es notwendig, den Marktpreis so zu kalkulieren, dass er zumindest die Kosten deckt. So lassen sich auf jedes Produkt die variablen Gemeinkosten eindeutig zuordnen. Schwieriger gestaltet sich jedoch die Zuordnung der fixen Gemeinkosten. So wurde letztendlich nach einer Kalkulationsmethode gesucht, mit der es möglich ist, die Gemeinkosten den tatsächlich angefallenen Aktivitäten zuzuordnen<sup>111</sup>. Aus diesen Ansätzen entwickelte sich die Prozesskostenrechnung.

Die Anfänge der Prozesskostenrechnung wurden in den siebziger Jahre in den USA gemacht. Doch erst der Aufsatz "The hidden factory"<sup>112</sup> war der Auslöser, die verwendeten "standard costing"-System zu überprüfen. Miller und Vollmann analysierten die Kalkulation der indirekten und fixen Kosten in amerikanischen Produktionsunternehmen<sup>113</sup>. Anfang der achtziger Jahre wurden auch in Deutschland Aufsätze zu diesem Thema veröffentlicht. So kam Biel zu dem Entschluss, die Aktivitäten einer Kostenstelle stunden- und mengenmäßig zu erfassen.

Das Wesen der Prozesskostenrechnung kann mit der Grundidee beschrieben werden, Gemeinkosten nicht mehr nach freiwählbaren Zuschlagssätzen, sondern nach der tatsächlichen Inanspruchnahme zuzuordnen; nach dem Verursacherprinzip. Das betriebliche Geschehen soll als ein System von Prozessen gesehen werden, die wiederum eigenständig aber auch bereichsübergreifend ablaufen. Schwierigkeiten gestalten sich hierbei dadurch, dass sich ihre Kosten in den traditionellen Kostenrechnungssystemen mit ihren funktional orientierten Kostenstellen kaum ermitteln lassen. Daher müssen sämtliche Prozesse genau definiert werden und oft wiederkehren. Zudem müssen sie sich mit bekannten Bearbeitungsmethoden umsetzen lassen können.

---

<sup>110</sup> Sakurai, M., Integratives Kostenmanagement : Stand und Entwicklungstendenzen des Controllings in Japan, München 1997, S. 200 ff

<sup>111</sup> Paul, Michael / Reckenfelderbäumer, Martin: Preisbildung und Kostenrechnung bei Dienstleistungen auf der Basis neuerer Kostenrechnungsverfahren, Wiesbaden 1998, S. 22

<sup>112</sup> Jeffrey G. Miller, Thomas E., The Hidden Factory, Harvard Business Review, 1985

<sup>113</sup> Vgl. P. Horvath : Controlling 10. Aufl., Vahlen 2006, S. 529

#### 4.16.8 Fixkostenmanagement

Die grundsätzliche Problematik der Fixkosten ist, dass sie im Gegensatz zu den variablen Kosten unabhängig von der Kapazitätsauslastung anfallen. Dies wird spätestens dann problematisch, wenn fixe Kosten für Personal, Maschinen usw. für eine gewisse Kapazität vorhanden sind, diese Kapazität aber nicht genutzt wird. Während variable Kosten wie zum Beispiel für Material entsprechend zurückgefahren werden können, bleibt man auf den Fixkosten sitzen. Deswegen sollten Sie den Fixkosten stets besondere Beachtung schenken<sup>114</sup>.

Nachfolgend das Aktivitätsfeld des Fixkostenmanagement :

- Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Fixkostensituation im Unternehmen
- Frühzeitige Gestaltung der Fixkostensituation im Rahmen des Produktmanagements
- Optimierung von Qualität, Zeit und Kosten im Rahmen des Prozessmanagements
- Flexibilisierung der Fixkosten im Rahmen des Potentialmanagements
- Erfolgsoptimierung durch wertorientiertes Programmmanagement
- Erzeugung von Kostenbewusstsein bei allen Mitarbeitern

#### 4.16.9 Benchmark Costing

Das Benchmark Costing ist eine Form des Benchmarking und dient speziell dem Ziel der Einführung der Kostenführerschaft. Die Einführung neuer Indikatoren für die Beurteilung der Kosten steht dabei noch mehr im Vordergrund als beim Konzept des Target Costing. Die Produkte, die Dienstleistungen, die betriebliche Funktionen und der Prozesse werden dabei durch einen differenzierten und kontinuierlichen Kostenvergleich mit anderen Unternehmen entlang der porter'schen Wertkette hinsichtlich ihrer Wettbewerbstauglichkeit überprüft. Ziel ist die Visualisierung der Lücken zum "Klassenbesten". Die Gründe dafür sind systematisch und gezielt zu analysieren, um diese Lücken schließen zu können<sup>115</sup>.

Dabei muss es sich mit dem "Klassenbesten" nicht in jedem Fall um einen unmittelbaren Konkurrenten handeln, dieser kann auch aus einer anderen Branche sein. Dies hat zwei entscheidende Vorteile, zum einen spielen vergleichbare Aktivitäten in branchenfremden Unternehmen evtl. eine noch wichtigere Rolle, damit liegt dann meist auch eine weiter entwickelte Beherrschung der Kosten vor, zum anderen bestehen bessere Möglichkeiten des Informationsaustausches.

Im Gegensatz zum Target Costing ist das Benchmark Costing nicht durch eine analytische Vorgehensweise geprägt. Mögliche Potentiale einer Kostenreduzierung gehen damit verloren, sofern der "Klassenbeste" diese ebenfalls nicht erkannt hat. Die durch das Benchmark Costing gewonnenen Zielvorgaben bieten andererseits einen Anreiz, da sie bereits in anderen Unternehmen realisiert sind.

---

<sup>114</sup> Siehe Stelling : Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg 2005, S. 107

<sup>115</sup> Siehe P. Horvath : Controlling 10. Aufl., Vahlen 2006, S. 383

## 4.17 KOSTENARTENRECHNUNG ODER ERFASSUNG

### 4.17.1 Einführung

Ziel der Kostenrechnung ist es, die Kosten für das einzelne Produkt/Leistung/Ware (= Kostenträger) zu berechnen. Dies ist nur dann möglich, wenn man von den einzelnen Kostenarten ausgeht<sup>116</sup>.

Das sind z. B. Lohnkosten für die Facharbeiter, Gehälter für die Angestellten, Kosten für das Material, Büromaterial, Reinigung der Büroräume, Miete, Telefon und Internet.

Diese Kostenarten werden in Ihrer Entstehung erfasst und für die nachfolgende Kostenverrechnung in

- direkte Kosten (Einzelkosten) und
- indirekte Kosten (Gemeinkosten)

getrennt.

Für einen Produktionsbetrieb können diese Zusammenhänge wie nachfolgend grafisch dargestellt werden:

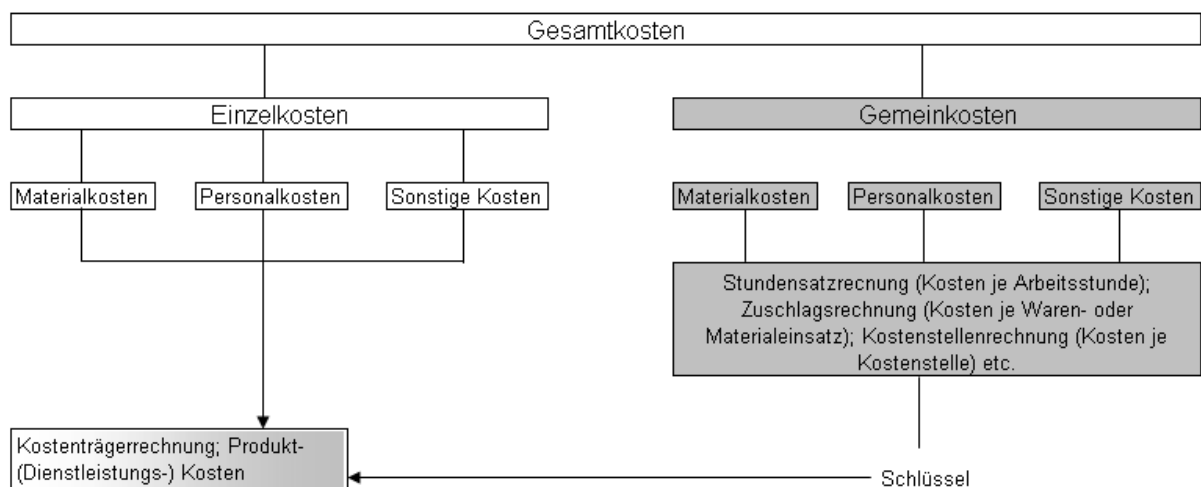


Abbildung 50 : Grafischer Darstellung der Kostenarten

<sup>116</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 49 ff.

#### 4.17.2 Kostenstellen

Die Kostenstelle kann als Ort für die Kostenentstehung und die Leistungserbringung bezeichnet werden. Sie wird nach Verantwortungsbereichen, räumlichen, funktionalen, aufbauorganisatorischen oder verrechnungstechnischen Aspekten gebildet. Die Aufgabe der Kostenstelle als Kostenrechnungsobjekt, in einem Unternehmensteil, meist einer Abteilung, angefallenen Kosten zu sammeln. Beispiele für funktionale Kostenstellen sind Materialkostenstellen, Fertigungskostenstellen, Forschungs- und Entwicklungskostenstellen, Verwaltungskostenstellen, Vertriebskostenstellen.

Eine weitere Form bzw. eine Weiterentwicklung des Kostenstellenkonzepts ist das Profit Center, das nicht nur mit Kosten, sondern auch mit Erlösen bebucht wird und auf diese Weise erlaubt, die Profitabilität einzelner Geschäftsbereiche zu ermitteln.

- Hilfskostenstellen werden auch als Vorkostenstelle oder Nebenkostenstellen bezeichnet. Sie geben ihre Leistungen an andere Kostenstellen ab, dienen nur zur Gemeinkostenerfassung und Gemeinkostenweiterverarbeitung.
- Hauptkostenstellen werden auch als Endkostenstellen bezeichnet. Ihre Leistungen werden nicht auf andere Kostenstellen, sondern nach einem Umlageschlüssel auf die Kostenträger (z. B. Produkte) verrechnet.

Der Kostenstellenplan ist eine systematisch geordnete Zusammenstellung aller Kostenstellen eines Unternehmens. Im Allgemeinen umfasst der Kostenstellenplan:

- Allgemeine Kostenstellen (Gebäudeverwaltung, Energie, usw.)
- Fertigungshilfsstellen (Werkstatt, Arbeitsvorbereitung, usw.)
- Fertigungshauptstellen (Gießerei, Montage, usw.)
- Materialstellen (Qualitätskontrolle, Lager, usw.)
- Verwaltung (Buchhaltung, Versand, usw.)
- Vertrieb (Verkauf, Marketing, usw.)

#### 4.17.3 Kostenträger

In einem Unternehmen entstehen verschiedenste Arten von Ausgaben, die auch als Kosten bezeichnet werden. Ein Kostenträger beschreibt einen bestimmten Ausgabenzweck, z. B. eine bestimmte Ware oder eine bestimmte Dienstleistung, mit der das Unternehmen Geld lukriert. Um prüfen zu können, ob sich ein Produkt, das das Unternehmen produziert auch rentiert, ist es notwendig, alle Kosten die mit dem Produkt zusammenhängen zu erfassen und zu kennen. Bei der Produktion von Müsliriegeln wären das die Rohstoffe wie Müsli, Obst und Zucker, Mieten für die Produktion, Anschaffungskosten für Maschinen und natürlich die Lohnkosten.

Der Kostenträger sagt also aus, wofür Kosten angefallen sind. Einige Kosten werden sich nie einem bestimmten Kostenträger zuordnen lassen, z. B. ein großer Teil der Verwaltungskosten. Diese Art von Kosten wird als Gemeinkosten bezeichnet. Da die Gemeinkosten für die Wertschöpfungskette essentiell sind, müssen die Kosten in



Form von Umlagen auf die Kostenträger verteilt werden, um später im Verkaufspreis des Müsliriegels inkludiert zu sein.

#### 4.17.4 Materialkosten

Als Materialkosten bezeichnet man die durch betriebszweckbezogenen Verbrauch von Stoffen und Energien entstandenen Kosten. Sie werden im Detail aufgeteilt in:

- Werkstoffkosten oder Fertigungsmaterialkosten (Rohstoffe, Halbfabrikate, Teile, Handelswaren usw.)
- Hilfsstoffkosten (Verpackungsmaterial, Reinigungsmittel usw.)
- Betriebsmittelkosten (Strom, Gas, Öl usw.)

Die stückzahlenmäßige Erfassung erfolgt durch einen Materialentnahmeschein oder indirekt durch die Inventur. In der Kostenträgerrechnung setzen sich die Materialkosten aus den Materialeinzelkosten sowie den Materialgemeinkosten zusammen. Die Materialgemeinkosten entsprechen einer adäquaten Umlage der Materialbeschaffungs- und -lagerkosten<sup>117</sup> :

$$\begin{array}{r} + \text{Materialeinzelkosten} \\ + \text{Materialgemeinkosten} \\ \hline = \text{Materialkosten} \end{array}$$

Die beiden Kalkulationsgrößen werden auf zwei unterschiedliche Kostenarten verrechnet, der Materialgemeinkostenanteil bleibt jedoch für die Nachkalkulation transparent. Die Umlage der Materialgemeinkosten kann über die Zuschlagsverrechnung oder die Prozesskostenrechnung bewerkstelligt werden. Wenn die Materialkosten zur Bewertung der Lagerbestände dienen, sind die dafür gültigen Vorschriften zu berücksichtigen. Im Produktionscontrolling fließen Materialkosten entsprechend dem verbauten Material als Teil der Herstellkosten in die Kostenträger- bzw. Ergebnisrechnung.

#### 4.17.5 Personalkosten

Personalkosten sind alle Kosten, die durch die Beschäftigung von Mitarbeitern und Lehrlingen, durch die Tätigkeit des Unternehmens und gegebenenfalls von Familienangehörigen dem Betrieb erwachsen. Die Personalkosten können entsprechend den Mitarbeitergruppen in folgende Arten aufgeteilt werden<sup>118</sup> :

---

<sup>117</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 50

<sup>118</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 65 ff

| <b>Mitarbeitergruppe</b>   | <b>Art der Personalkosten</b>   |
|--|---|
| Unternehmer und mitarbeitende Familienmitglieder, die in keinem Dienst-, Lehr- oder sonstigem Arbeitsverhältnis zum Betrieb stehen | Kalkulatorische Entgelte (Kalkulatorischer Unternehmerlohn, Kalkulatorisches Gehalt, Kalkulatorischer Lohn - je nach Art der Mitarbeiter) |
| Angestellte  | Gehälter  |
| Arbeiter   | Löhne   |
| Lehrlinge  | Lehrlingsentschädigung  |
| Mitarbeiter die keine Dienstnehmer sind  | z. B. Provisionen, Honorare   |
| Personen mit freien Dienstverhältnissen und mit Werkverträgen sowie geringfügig Beschäftigte                                       | Löhne, Gehälter und Honorare  |

Die Nettoentgelte, die die Mitarbeiter erhalten, sind nur ein Teil der Personalkosten.

Der Betrieb hat vom abgabepflichtigen Teil der Bruttoentgelte seiner Mitarbeiter vor allem die Lohnsteuer und den Dienstnehmeranteil zur gesetzlichen Sozialversicherung einzubehalten und an das Finanzamt sowie an die Träger der Sozialversicherung abzuführen. Weitere Abgaben sind in den Bruttolöhnen nicht enthalten, die jedoch vom Arbeitgeber abzuführen sind und Personalkosten gegenüber dem Bruttoentgelten beträchtlich erhöht.

Nach der Zurechenbarkeit zu den Kostenträgern unterscheidet man wie folgend:

- Direkt verrechenbaren Personalkosten
  - Direkt verrechenbaren Personalkosten (Fertigungs-, Einzelkostenlohn, produktiver Lohn oder Leistungslohn)
  - Direkt verrechenbare Anteil der kalkulatorischen Entgelte
  - Die Gehaltskosten und die Lehrlingsentschädigung zuzüglich der Nebenkosten und Provisionen
- Indirekt verrechenbare Personalkosten
  - Indirekt verrechenbare Personalkosten (Hilfs-, Gemeinkostenlohn, unproduktiver Lohn)
  - kalkulatorischen Entgelte
  - Die Gehaltskosten und die Lehrlingsentschädigung zuzüglich der Nebenkosten , soweit sie keinem Kostenträger zugerechnet werden können
  - Die indirekt verrechenbaren Personalkosten gehören zu den Gemeinkosten

### **Nettoentgelt**

+ Lohnsteuer (Einkommensteuer der Unselbständigen)

---

+ Betriebsratumlage

---

+ Dienstnehmeranteil zur gesetzlichen Sozialversicherung (einschl. Arbeiterkammerumlage, Dienstnehmeranteil am Wohnbauförderungsbeitrag und Schlechtwetterentschädigungsbeitrag)

---

**= Bruttogehalt**

---

+ Dienstgeberanteil zur gesetzlichen Sozialversicherung (Beiträge zur Krankenversicherung, Pensionsversicherung, Unfallversicherung, Arbeitslosenversicherung, Ausgleichstaxe nach dem Behinderteneinstellungsgesetz usw.)

---

+ Dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfonds und Zuschlag

---

+ Beitrag des Dienstgebers zur Abfertigungsversicherung

---

+ Kommunalabgabe (Gemeinststeuer, 3% der Bruttolöhne)

---

+ Sonderzahlungen (Weihnachtsremuneration und Urlaubszuschuss)

---

+ Wiener Dienstgeberabgabe (nur für Wien auch U-Bahn Steuer genannt)

---

+ Berufsausbildungskosten

---

+ Freiwillige Sozialleistungen inkl. Pensionen

---

+ Sonstige Zahlungen (z.B. Erfolgsprämien, Gewinn- und Ertragsbeteiligungen, Schmutzzulagen, Reisekosten und Provisionen)

---

+ Abfertigungen

---

**= Personalkosten**

---

### **4.17.6 Kapitalkosten**

Der Begriff der Kapitalkosten stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und beschreibt Kosten, die einem Unternehmen dadurch entstehen, dass es sich für eine Investitionen Fremdkapital oder Eigenkapital beschaffen muss. Unternehmen bewerten ihre Geschäftstätigkeiten oft danach, ob der erwirtschaftete Ertrag ausreicht, um die dafür erforderlichen Kapitalkosten zu decken.

Als Fremdkapitalkosten werden Kosten bezeichnet, die das Unternehmen an ein Kreditinstitut oder einen sonstigen Fremdkapitalgeber bezahlen muss, vor allem also Zinskosten für Kredite oder Anleihen, laufende Kosten, die aus Bürgschaften für Fremdmittel entstehen oder aus Rentenschulden. Als Fremdkapitalkosten gelten auch die Erbbauzinsen oder Verwaltungskostenbeiträge. Diese Kosten sind in der Regel vertraglich geregelt und bekannt.

Bei den Eigenkapitalkosten handelt es sich nicht um tatsächliche Kosten, sondern um die erwartete Verteilung von Unternehmensgewinn an die Eigenkapitalgeber, also etwa die Aktionäre einer Aktiengesellschaft. Sie erwarten einen Anteil vom

Ertrag des Unternehmens, der üblicherweise als Kapitalrendite oder -zins bezeichnet wird. Das Eigenkapital wird aus dem Jahresüberschuss des Unternehmens nach Steuern bedient. Da die Höhe der Gewinnverteilung schwankt, beanspruchen die Anleger von Eigenkapital häufig einen Risikoaufschlag gegenüber dem möglichen Zins, einer von ihnen nicht getätigten Investition in festverzinsliche Anlagen. Zudem können Eigenkapitalkosten im Gegensatz zu Fremdkapitalkosten nicht steuerlich berücksichtigt werden. Diese Punkte führen dazu, dass Eigenkapitalkosten meist höher angesetzt werden als Fremdkapitalkosten.

Da der auf das Eigenkapital zu verteilende Gewinn nicht im Voraus feststeht, verwenden viele Unternehmen einen kalkulatorischen Zinssatz. Darüber hinaus ist die Ermittlung der Eigenkapitalkosten mithilfe des Capital Asset Pricing Model<sup>119</sup> möglich, das alternative Investitionsmöglichkeiten der Eigenkapitalgeber sowie einen unternehmensspezifischen Risikofaktor berücksichtigt.

Zur Berechnung der gesamten Kapitalkosten wird häufig der WACC-Ansatz verwendet (Weighted Average Cost of Capital, Gewichtete Kapitalkosten). Er ergibt sich aus der Summe der – nach ihrem jeweiligen Anteil am Gesamtkapital gewichteten – Eigen- und Fremdkapitalkosten<sup>120</sup>.

$$WACC = \frac{E}{G} \cdot k_E + \frac{F}{G} \cdot k_F \cdot (1 - T)$$

- E: Eigenkapital
- G: Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital)
- kE: Eigenkapitalkostensatz
- F: Fremdkapital
- kF: Fremdkapitalkostensatz
- T: Steuersatz (tax shield)

#### 4.17.7 Kalkulatorische Abschreibung

Der Unterschied zwischen kalkulatorischen und bilanziellen Abschreibungen besteht darin, dass die kalkulatorischen Abschreibungen die Wiederbeschaffungskosten zur Substanzerhaltung berücksichtigen, während die bilanziellen Abschreibungen die Anschaffungs- bzw. Herstellkosten zur nominellen Kapitalerhaltung zugrunde legen.

<sup>119</sup> J.Weber, u.Schäffer, Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Schäffer/Poeschel, Stuttgart 2006, S.176

<sup>120</sup> J.Weber, u.Schäffer, Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Schäffer/Poeschel, Stuttgart 2006, S.172

|  |
|--|
| $\text{Wiederbeschaffungskosten (WBK)} = \text{Anschaffungskosten (AK)} \times \frac{\text{Preisindex}_{\text{Abschreibungsjahr}}}{\text{Preisindex}_{\text{Anschaffungsjahr}}}$ |
|--|

Beispiel:

Anschaffungskosten = 20.000,- €

Preisindex<sub>Anschaffungsjahr</sub> = 100 %

Preisindex<sub>Abschreibungsjahr</sub> = 120 %

$$\text{WBK} = 20.000,- \text{ €} \times \frac{120 \%}{100 \%} = \underline{\underline{24.000,- \text{ €}}}$$

Abbildung 51 : Beispiel kalkulatorische Abschreibung

#### Gründe für Abweichungen:

- das Ziel der Abschreibungen, wie oben erläutert
- Unterschiedliche Abschreibungsverfahren
- Unterschiedliche Vermögenshöhe

#### 4.17.8 Kalkulatorische Zinsen

Der Begriff kalkulatorische Zinsen entstammt der Betriebswirtschaftslehre bzw. dem Rechnungswesen. Vereinfacht gesagt handelt es sich dabei um Zinsen, die erzielt worden wären, wenn Kapital – statt es im Unternehmen zu investieren – auf dem Kapitalmarkt angelegt worden wäre (Opportunitätskosten). Das gesamte Kapital eines Unternehmens (Eigen- und Fremdkapital) ist in den Bestandspositionen des Anlage- und Umlaufvermögens sachlich gebunden.

Der Fremdkapitalgeber erhält für seine Bereitschaft, sein Kapital fremd zu binden, vom Nutzer ein vereinbartes Entgelt, die Zinsen. Diese Zinsausgaben und -auszahlungen werden vom Zahlenden in seiner Geschäftsbuchführung als Aufwand gebucht und schmälern somit seinen Gewinn. Für den Kapitalgeber entsteht so ein gewinnerhöhender Ertrag. Die kalkulatorischen Zinsen des Fremdkapitals können so von den tatsächlich gezahlten Zinsen abweichen und sind deshalb Anderskosten.

Der eingesetzte Eigenkapitalanteil bringt für den Unternehmer keine garantierte Rendite. Hier kann nur auf eine Vermehrung des Kapitalbestandes durch Wirtschaftstätigkeit orientiert werden. Die so erzielte Rendite als „Verzinsung“ sollte natürlich höher sein als eine Verzinsung, die der Eigenkapitalbesitzer durch Bereitstellung seines Kapitals auf dem Kapitalmarkt hätte erzielen können. Eigenkapital ist also für die Wirtschaftstätigkeit im eigenen Unternehmen gebunden und kann sich somit nirgendwo anders verzinsen. Die kalkulatorische Verzinsung des Eigenkapitals führt nie zu einem Aufwand, weshalb es sich um Zusatzkosten handelt.

#### *4.17.9 Kalkulatorische Wagnisse*

Kalkulatorische Wagnisse werden nur für leistungsbedingte Einzelwagnisse, nicht aber für das allgemeine Unternehmerrisiko (-wagnis) angesetzt. Das allgemeine Unternehmerwagnis gilt durch den Gewinn als abgegolten und zählt nicht zu den kalkulatorischen Kosten. Zu den als kalkulatorische Kosten zu erfassenden Einzelwagnissen gehören<sup>121</sup>:

- Gewährleistungswagnis
- Entwicklungswagnis
- Vertriebswagnis
- Anlagenwagnis
- Beständewagnis
- Fertigungswagnis.

#### *4.17.10 Steuerkosten*

Nachfolgend werden die wichtigsten Steuern aufgeführt<sup>122</sup> :

- Einkommensteuer und Körperschaftssteuer
- Umsatzsteuer
- Kapitalertragssteuer (KESt)
- Vermögenssteuer
- Verkehrssteuer
- Verbrauchssteuer
- Normverbrauchsabgabe (NoVA)

#### *4.17.11 Fremdleistungskosten*

Darunter fallen Transport-, Miet-, Pacht-, Energie-, Patent-, Lizenz- und Beratungskosten, soweit sie nicht zu anderen Kostenarten gezahlt werden können. Sie werden meist den Gemeinkosten zugerechnet und nur in Sonderfällen den als Sonderkosten behandelt. Wie z. B. Transportkosten bei Exportaufträgen oder auftragsdirekte Fremdarbeiten, die ebenfalls Einzelkostencharakter haben.

---

<sup>121</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 109

<sup>122</sup> Siehe Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002, S. 113 ff.

## 5 PRAKTISCHER ABLAUF DES CONTROLLING IM UNTERNEHMEN

### 5.1 UNTERNEHMENS FINANZPLAN

Der Finanzplan ist in erster Linie für die Erhaltung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens zuständig. Weiters ist der Finanzplan neben der Finanzbuchhaltung ein weiteres bedeutsames Instrument des betrieblichen Rechnungswesens. Aus der Finanzbuchhaltung alleine, lassen sich die benötigten Informationen für die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit nicht entnehmen. Zum einen werden in der Finanzbuchhaltung vornehmlich vergangenheitsbezogene Daten erfasst.

Zum anderen finden in die Finanzbuchhaltung sowohl zahlungswirksame, als auch zahlungsunwirksame Vorgänge gleichermaßen Eingang. Zu den zahlungsunwirksamen Vorgängen zählen beispielsweise die betrieblichen Abschreibungen auf Sachanlagen, die Bestandsveränderungen auf den verschiedenen Konten für Vorräte und Waren aber auch die Zu- oder Abnahme von Forderungen und Verbindlichkeiten<sup>123</sup>.

buchholzer+partner  
BU Dezember 2008

elektroanlagenbau

Finanzplan 2009

|                             | Abteilung<br>1000     | Abteilung<br>2000     | Abteilung<br>6000    | Gesamt                | in %          |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|---------------|
|                             | Großprojekte          | Sicherheitstechnik    | Mittel u. Kleinauft. |                       |               |
| Erlöse Lohn                 | € 683.000,00          | € 569.669,00          | € 462.000,00         | € 1.714.669,00        |               |
| Erlöse Material             | € 3.960.000,00        | € 592.000,00          | € 488.700,00         | € 5.040.700,00        |               |
| <b>Gesamterlöse</b>         | <b>€ 4.643.000,00</b> | <b>€ 1.161.669,00</b> | <b>€ 950.700,00</b>  | <b>€ 6.755.369,00</b> | <b>100%</b>   |
| Wareneinsatz                | -€ 2.700.000,00       | -€ 470.571,00         | -€ 312.000,00        | -€ 3.482.571,00       | -51,55%       |
| Fremd Lohnkosten            | -€ 600.000,00         |                       | -€ 50.000,00         | -€ 650.000,00         | -9,62%        |
| Direk. Lohnkosten           | -€ 506.000,00         | -€ 292.500,00         | -€ 262.000,00        | -€ 1.060.500,00       | -15,70%       |
| <b>Deckungsbeitrag 1</b>    | <b>€ 837.000,00</b>   | <b>€ 398.598,00</b>   | <b>€ 326.700,00</b>  | <b>€ 1.562.298,00</b> | <b>23,13%</b> |
| Bereichskosten PE           | -€ 155.000,00         | -€ 91.500,00          | -€ 50.000,00         | -€ 296.500,00         | -4,39%        |
| Fahrzeugkosten              | -€ 58.000,00          | -€ 53.000,00          | -€ 50.000,00         | -€ 161.000,00         | -2,38%        |
| Bereichskosten Allgem.      | -€ 39.000,00          | -€ 16.000,00          | -€ 4.000,00          | -€ 59.000,00          | -0,87%        |
|                             |                       |                       |                      |                       | 0,00%         |
| <b>Deckungsbeitrag 2</b>    | <b>€ 585.000,00</b>   | <b>€ 238.098,00</b>   | <b>€ 222.700,00</b>  | <b>€ 1.045.798,00</b> | <b>15,48%</b> |
| Verh. Ges.Erlös/DB2         | 12,60%                | 20,50%                | 23,42%               |                       | 0,00%         |
| <b>Verwaltung</b>           |                       |                       |                      |                       | 0,00%         |
| Personalkosten              |                       |                       |                      | -€ 291.000,00         | -4,31%        |
| Betriebskosten              |                       |                       |                      | -€ 265.000,00         | -3,92%        |
|                             |                       |                       |                      |                       | 0,00%         |
| Zinsen                      |                       |                       |                      | -€ 70.000,00          | -1,04%        |
|                             |                       |                       |                      |                       | 0,00%         |
| Erlöse aus Beteiligungen    |                       |                       |                      |                       | 0,00%         |
| Steuern + Pflichtbeiträge   |                       |                       |                      | -€ 14.000,00          | -0,21%        |
| AFA                         |                       |                       |                      | -€ 56.000,00          | -0,83%        |
|                             |                       |                       |                      | -€ 696.000,00         | -10,30%       |
|                             |                       |                       |                      |                       | 0,00%         |
| <b>Ergebnis vor Steuern</b> |                       |                       |                      | <b>€ 349.798,00</b>   | <b>5,18%</b>  |
| 25 % Körperschaftsteuer     |                       |                       |                      | -€ 87.449,50          | -1,29%        |
| <b>Ergebnis</b>             |                       |                       |                      | <b>€ 262.348,50</b>   | <b>3,88%</b>  |

Abbildung 52 : Finanzplan 2009 bei buchholzer + partner

<sup>123</sup> Siehe Däumler/Grabe : Betriebliche Finanzwirtschaft, Herne, Berlin 2002, S.49 ff

Gegenstand des Finanzplanes ist die zukunftsgerichtete auf das Gesamtunternehmen bezogene Planung und Steuerung aller ein- und ausgehenden Zahlungsströme des Wirtschaftssubjektes. Oft wird der Finanzplan auch als Gesamtfinanzbudget bezeichnet. Dieser setzt sich aus Teilbudgets zusammen, wie zum Beispiel dem Vertriebsplan, dem Investitionsplan und den Produktionsplan.

## 5.2 BEREICHSFINANZPLAN

Der Finanzplan beschäftigt sich mit der Planung des Gesamtunternehmens wobei sich der Bereichsfinanzplan mit der Planung des Bereiches bzw. der Abteilung des Unternehmens beschäftigt. Nachfolgend sind die Bereichsfinanzplanungen der einzelnen Abteilungen im Unternehmen ersichtlich, die am Ende des Geschäftsjahres von der Geschäftsführung mit dem Abteilungsleiter erstellt werden. Die monetären Ziele werden definiert und die dafür nötigen Maßnahmen fixiert.

### Zielvereinbarung für das Geschäftsjahr 01.01.07 bis 31.12.07

|                          | Finanzziel<br>2009<br>Abteilung<br><b>1000</b><br>Großprojekte | monatl.             |
|--------------------------|--|---------------------|
| Erlöse Lohn              | € 683.000,00   | 56916,66667         |
| Erlöse Material          | € 3.960.000,00   | € 330.000,00        |
| <b>Gesamterlöse</b>      | <b>€ 4.643.000,00</b>  | <b>€ 386.916,67</b> |
| Wareneinsatz             | -€ 2.700.000,00  | -€ 225.000,00       |
| Fremd Lohnkosten         | -€ 600.000,00  | -€ 50.000,00        |
| Direk. Lohnkosten        | -€ 506.000,00  | -€ 42.166,67        |
| <b>Deckungsbeitrag 1</b> | <b>€ 837.000,00</b>  | <b>€ 69.750,00</b>  |
| Bereichskosten PE        | -€ 155.000,00  | -€ 12.916,67        |
| Fahrzeugkosten           | -€ 58.000,00   | -€ 4.833,33         |
| Bereichskosten Allgem.   | -€ 39.000,00   | -€ 3.250,00         |
| <b>Deckungsbeitrag 2</b> | <b>€ 585.000,00</b>  | <b>€ 48.750,00</b>  |

### Maßnahmen um die Ziel zu erreichen :

| Was  | Wer        | Wann    |
|--|------------|---------|
| Aufbau von 2 neuen bzw. zusätzlichen Bauleitern von intern oder extern                               | Pirstinger | laufend |
| Reduktion des eigenen Montagepersonal um die Fixkosten zu reduzieren -> mehr Sub- bzw. Fremdvergaben | Pirstinger | laufend |
|  |            |         |
|  |            |         |

Festlegungstermin  
Bereichsverantwortliche  
Geschäftsführer

H.Pirstinger  
S.Buchholzer

Abbildung 53 : Bereichsfinanzplan KST 1



**Zielvereinbarung für das Geschäftsjahr 01.01.08 bis 31.12.08**

|                          |  |                     |
|--------------------------|--|---------------------|
|                          | Finanzziel<br>2009<br>Abteilung<br><b>2000</b><br>Sicherheitstechnik | monatl.             |
| Erlöse Lohn              | € 600.000,00   | 50000               |
| Erlöse Material          | € 715.500,00   | € 59.625,00         |
| <b>Gesamterlöse</b>      | <b>€ 1.315.500,00</b>  | <b>€ 109.625,00</b> |
| Wareneinsatz             | -€ 530.000,00  | -€ 44.166,67        |
| Fremd Lohnkosten         |  |                     |
| Direk. Lohnkosten        | -€ 306.000,00  | -€ 25.500,00        |
| <b>Deckungsbeitrag 1</b> | <b>€ 479.500,00</b>  | <b>€ 39.958,33</b>  |
| Bereichskosten PE        | -€ 85.000,00   | -€ 7.083,33         |
| Fahrzeugkosten           | -€ 53.000,00   | -€ 4.416,67         |
| Bereichskosten Allgem.   | -€ 16.000,00   | -€ 1.333,33         |
| <b>Deckungsbeitrag 2</b> | <b>€ 325.500,00</b>  | <b>€ 27.125,00</b>  |

**Maßnahmen um den Ziel DB 2 zu erreichen :**

| Was  | Wer    | Wann    |
|--|--------|---------|
| Stärker Konzentration auf das Regiegeschäft für die Nachbetreuung von bestehenden Kunden - > Aufnahme eines zusätzlichen Techniker bzw. Lehrlings                    | Hutter | laufend |
| Kontakt mit Planer in der Steiermark und Kärnten aufnehmen, um für Sie Ausschreibungen bzw. Planung machen zu können und dadurch früher an einem Proj. daran zu sein | Hutter | Sofort  |
| Aufnahme eines zusätzlichen Techniker bzw. Lehrlings für die Abwicklung von mehreren groß Projekten -> Auqisition bzw. Kalkulation von Ausschreibung verstärken      | Hutter | Sofort  |
|  |        |         |
|  |        |         |

Festlegungstermin Graz am  
Bereichsverantwortliche  
Geschäftsführer

J.Hutter  
S.Buchholzer

Abbildung 54 : Bereichsfinanzplan KST 2

Der Finanzplanung wird nicht als einmalige sondern als fortlaufende Beratung der einzelnen Abteilungen verstanden. Mit diesem Instrument werden die Abteilungen das ganze Jahr beraten und es wird quartalsmäßig ein Plan / Ist Vergleich durchgeführt ob die gesteckten Ziele erreicht werden können.

**Zielvereinbarung für das Geschäftsjahr 01.01.08 bis 31.12.08**

|                          |  |                     |
|--------------------------|--|---------------------|
|                          | Finanzziel<br>2009<br>Abteilung<br><b>6000</b><br>Mittel u. Kleinaufw. | monatl.             |
| Erlöse Lohn              | € 462.000,00   | € 38.500,00         |
| Erlöse Material          | € 769.500,00   | € 64.125,00         |
| <b>Gesamterlöse</b>      | <b>€ 1.231.500,00</b>  | <b>€ 102.625,00</b> |
| Wareneinsatz             | -€ 520.000,00  | -€ 43.333,33        |
| Fremd Lohnkosten         | -€ 50.000,00   | -€ 4.166,67         |
| Direk. Lohnkosten        | -€ 262.000,00  | -€ 21.833,33        |
| <b>Deckungsbeitrag 1</b> | <b>€ 399.500,00</b>  | <b>€ 33.291,67</b>  |
| Bereichskosten PE        | -€ 85.000,00   | -€ 7.083,33         |
| Fahrzeugkosten           | -€ 50.000,00   | -€ 4.166,67         |
| Bereichskosten Allgem.   | -€ 4.000,00  | -€ 333,33           |
| <b>Deckungsbeitrag 2</b> | <b>€ 260.500,00</b>  | <b>€ 21.708,33</b>  |

**Maßnahmen um den Ziel DB 2 zu erreichen :**

| Was  | Wer | Wann |
|--|-----|------|
| Stärker Konzentration auf das Regiegeschäft für die Nachbetreuung von bestehenden Kunden - > Aufnahme eines zusätzlichen Monteurs bzw. Lehrlings               |     |      |
| Aufnahme eines zusätzlichen Monteurs bzw. Lehrlings für die Abwicklung von mehreren groß Projekten -> Auqisition bzw. Kalkulation von Ausschreibung verstärken |     |      |
|  |     |      |
|  |     |      |

Festlegungstermin  
Bereichsverantwortliche  
Geschäftsführer

L. Szymanski  
S. Buchholzer

Abbildung 55 : Bereichsfinanzplan KST 6

### 5.3 PROJEKTFINANZPLAN

Der Projektfinanzplan wird zu Beginn eines Projektes nach Erhalt des Auftragsschreibens erstellt. Grundlage dafür sind die Kalkulationsdaten aus der Angebotskalkulation, die dann vom Kalkulanten an den Projektverantwortlichen übergeben werden. Weiters werden noch besondere Details des Projektes, wie z. B. Alternativprodukte, die für die Kalkulation eingesetzt wurde oder Fehler im Leistungsverzeichnis die zu berücksichtigen sind, besprochen. Die vorhandenen Planunterlagen bzw. zusätzliche Details, die vom Kalkulanten für die Angebotserstellung verwendet wurde, werden mit dem Projektverantwortlichen besprochen und übergeben. Der Sinn einer solchen Übergabe liegt darin, dass das schon von der Kalkulation erarbeitet Wissen an die Abwicklung bzw. Ausführung transferiert wird.

Eine gemeinsame Prüfung der Unterlagen hat diesen Sinn, dass spätere Kostenprobleme am Projekt nicht auf eine schlechte Kalkulation abgewälzt werden können. Es ist jedoch weiters zu bemerken, dass wenn ein Projekt in eine „heiße Phase“ der Vergabe kommt, immer Rücksprache bzw. Informationsaustausch mit dem Projektverantwortlichen durchgeführt wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt im Projektfinanzplan ist die Liquidität am Projekt. Diese Betrachtung wird zu Beginn mit der Geschäftsführung, dem Rechnungswesen und dem Projektverantwortlichen abgehalten. Es wird der Zahlungsplan sowie der Zeitplan des Projektes betrachtet um abschätzen zu können, wann große Anlage bestellt werden und es zu finanziellen Engpässen kommen kann.

Es werden auch Betrachtungen angestellt, wann der Einkauf von am Rohstoffmarkt abhängigen Produkten wie Kupferkabel sinnvoll ist, die z. B. beim Auftrag zu einer Hauptzuleitungen zu einem großen Kostenfaktor werden. Ein auch nicht zu vernachlässigbarer Aspekt bei solchen Betrachtungen, ist die Zahlungsmoral der Auftraggeber, die besonders bei Generalunternehmer sehr schlecht ist und es dadurch immer wieder zu Liquiditätsengpässen kommen kann.

### 5.4 SWOT ANALYSE

Die SWOT-Analyse für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) wird in der Betriebswirtschaft häufig übersetzt mit „Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“. SWOT ist ein Werkzeug des strategischen Managements. Sie wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen eingesetzt.

In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness) als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei

relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden<sup>124</sup>.

**Analyse der Firma buchholzer + partner**  
Abwicklung von Projekten

| <b>SWOT Analyse</b><br>buchholzer + partner graz    |  |  |  |  |  | Interne Analyse - Mikroskopische Betrachtung |   |                        |   |
|---|--|--|--|--|--|--|---|------------------------|---|
|   |  |  |  |  |  | Stärken (Strengths)                          |   | Schwächen (Weaknesses) |   |
|   |  |  |  |  |  | 1  | Flexibilität  | 1                      | geringer Personaleinsatz  |
|   |  |  |  |  |  | 2  | lösungsorientiert   | 2                      | hohe Personalfuktuation -> Know How Verlust   |
|   |  |  |  |  |  | 3  | flache Organisation   | 3                      | flache Organisation -> Ersetzbarkeit nicht möglich  |
|   |  |  |  |  |  | 4  | breites Portfolio   | 4                      | hoher Know How Bedarf -> Schulungen   |
|   |  |  |  |  |  | 5  | Einsatzortsunabhängig   | 5                      | hohe Fehlerhäufigkeit durch zu viele Aufträge und wenig MA  |
| <b>Externe Analyse - Makroskopische Betrachtung</b> |  |  |  |  |  | SO Strategien :                              |   | WO Strategien :        |   |
|   |  |  |  |  |  | 1  | <b>S1-O1</b> Durch die Flexibilität des Unternehmens in der Durchführung Ihrer Aufgaben, wäre die Erweiterung des Portfolios durch eine Nischenprodukt wie z.B. die Schanktechnik eine große Chance Umsatz und Profit zu verbessern.  | 1                      | <b>O3-S5</b> Aufnahme eines MA für das Controlling und die Nachkalk. Um die Buchhaltung zu entlasten und schneller und besser Ergebnisse für den wirtschaftlichen Projektstatus zu erhalten.  |
|   |  |  |  |  |  | 2  | <b>S5-O1</b> Durch ortonabhängige Eisatzbereitschaft des Unternehmens, sind die Durchführung von Projekten im Ausland eine große Chance dem inländischen Preiskampf zu entgehen.  | 2                      | <b>O2-S5</b> Aufnahme eines zusätzliche CAD Techniker oder Projektanten der den BV und den Ass. BV in der Projektabwicklung unterstützen soll (Planung, Massenermittlung, Doku usw.). Spitzen soll durch Outsourcing abgeweckt werden (Harzl usw.) .  |
|   |  |  |  |  |  | 3  |   | 3                      |   |
|   |  |  |  |  |  | 4  |   | 4                      |   |
|   |  |  |  |  |  | 5  |   | 5                      |   |
|   |  |  |  |  |  | ST Strategien :                              |   | WT Strategien :        |   |
|   |  |  |  |  |  | 1  | <b>S5-T2</b> Bei Umsatzdruck auf Projekte im Ausland ausweichen, im inländischen Markt ist selten etwas zu verdienen.   | 1                      | <b>W1-T3</b> Der geringe Stand an Eigenpersonal um die Fixkosten gering zu halten, fordert die Vergabe von Teilbereichen bei Projekten (teilweise im Inland und vollständig im Ausland) an Subunternehmen oder die Awicklung mit Leihpersonal. Dies ist als Chance sowie als Risiko zu sehen. |
|   |  |  |  |  |  | 2  | <b>S5-T5</b> Durch die hohe Konkurrenz in der österr. Elektrobranche, herrscht ein Verdrängungswettbewerb der nur über den Preis ausgetragen wird. Die Lösung für die Umgehung dieser Situation, ist die Expansion mit nachhaltiger Betreuung der osteuropäischen Märkte oder Diveresifikation dieser Märkte. | 2                      | <b>W4-T4</b> Durch unser hoh technologischen Lieferanten vor allem in der Schwachstromabteilung, ist ein permanten Schulungs- und Know How Entwicklungsbedarf vorhanden. Diese Tatsache bring einen hohen Wert des Mitarbeiters mit sich.   |
|   |  |  |  |  |  | 3  |   | 3                      |   |
|   |  |  |  |  |  | 4  |   | 4                      |   |
|   |  |  |  |  |  | 5  |   | 5                      |   |

Abbildung 56 : SWOT Analyse buchholzer + partner

Im Unternehmen findet das Instrument der SWOT Analyse, immer wieder seine Anwendung wenn es darum geht, seine Chance für ein Projekt zu bestimmen bzw. auszuloten oder wenn neue Produkte in das Portfolio des Unternehmens

<sup>124</sup> siehe H. Steinmann, G. Screyögg : Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler 2002, S.158

aufgenommen werden. Weiters wird im Unternehmen am Ende des Jahres, nach den Mitarbeitergesprächen der Führungspersonen, eine SWOT Analyse über das Unternehmen und seine Konkurrenz durchgeführt.

## 5.5 MAßNAHMENPLANUNG

Auf Basis der am Ende eines Geschäftsjahres erstellen SWOT Analyse und die daraus entwickelten Strategien wird ein Maßnahmenplan erstellt, um diese Strategien umsetzen zu können. Die umgehend Erstellung eines solchen Plans ist sehr wichtig, da ohne eine zeitlich begrenzte bzw. definierte Aufgabe kein Erfolg erzielt wird.

| Maßnahmenplan b+p   |   |  |    |  |    |                            |                   |                                      |                  |  |
|---|---|--|----|--|----|----------------------------|-------------------|--------------------------------------|------------------|--|
| FEmpfänger / to   |   | buchholzer+partner<br>elektroanlagenbau GmbH |    | Absender / from  |    | Verantwortlicher Bereich : |                   | alle                                 |                  |  |
|   |   |  |    | Straße / street<br>Ort / town<br>Telefon / phone<br>Fax Nr / fax no<br>Anzahl Seiten |    | Eingeführt am :            |                   | 15.01.2009                           |                  |  |
|   |   |  |    | 2  |    | Betroffene Abteilung:      |                   | alle                                 |                  |  |
|   |   |  |    | Datum / date   |    | 14.01.2009                 |                   |                                      |                  |  |
| <b>Verteiler:</b><br><input checked="" type="checkbox"/> Sicherheitstechnik <input checked="" type="checkbox"/> Rechnungswesen <input checked="" type="checkbox"/> QM <input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/> groß Projekte <input checked="" type="checkbox"/> Geschäftsführung <input type="checkbox"/><br><input checked="" type="checkbox"/> mittlere Projekte <input checked="" type="checkbox"/> Kalkulation <input type="checkbox"/> |   |  |    |  |    |                            |                   |                                      |                  |  |
| Neu Zeile einfügen !  |   |  |    |  |    |                            |                   |                                      |                  |  |
| PROBLEMBESCHREIBUNG   | MAßNAHME  | ERLEDIGUNGSGRAD IN %                         |    |  |    |                            | VERANT - WORTLICH | TERMIN                               | ERLEDIGT/GEPRÜFT |  |
|   |   | %  | 20 | 40   | 60 | 80                         | 100               |                                      |                  |  |
| Mangel an zu wenig guten Bauleitern in der groß Projekte Abteilung  | Aufnahme von 2 Bauleitern von außen   | 0  |    |  |    |                            |                   | groß Projekte / Geschäftsführung     | Apr.09           |  |
| Es ist in der Sicherheitstechnik Abteilung eine sehr hohe Personalfuktuation bei den Technikern   | Analyse des Problem durch den Abteilungsleiter, durch Befragung des Personals. Eventuell auch mit den Ausgeschiedenen sprechen.   | 0  |    |  |    |                            |                   | Sicherheitst. / Geschäftsführung     | Mai.09           |  |
| Durch die flache Organisation im Unternehmen, ist der Wegfall einer Führungsperson eine großes Problem und es ist sehr schwierig einen Ersatz zu finden   | GF überlegt Gegenstrategie um das Problem zu beseitigen   | 0  |    |  |    |                            |                   | Geschäftsführung                     | Jun.09           |  |
| Am Privatkundensektor der Sicherheitstechnik Abteilung ist eine sehr starke Konkurrenz vorhanden, die mit billig Produkten den Markt überschwemmen  | Sich für ein günstiges Alarmprodukt entscheiden, Postwurfsendung bei Privatkunden machen, eventuell den Provisionsverkäufer der mittlere Proj. Abteilung mit nutzen     | 0  |    |  |    |                            |                   | Sicherheitst. / Geschäftsführung     | Mär.09           |  |
| Am Regiemarkt der Abteilung mittlere Projekte ist eine sehr starke Konkurrenz vorhanden, die im Vertrieb sehr gut organisiert ist was jedoch bei uns fehlt  | Vertriebskonzept entwickeln, Provisionsverkäufer einstellen, einen zusätzlichen Monteure aufnehmen wenn erforderlich  | 0  |    |  |    |                            |                   | mittlere Projekte / Geschäftsführung | Mär.09           |  |
| Es wurde entschieden dass das Produkt Schanktechnik ins Portfolio der Abteilung mittlere Projekte aufgenommen wird, da dies als Chance gesehen wird   | Kontaktaufnahme mit dem Systempartner, Vertriebsstrategie entwickeln, Messen besuchen und die Konkurrenz studieren, Vertriebsunterlagen vom Systempartner anfordern und | 0  |    |  |    |                            |                   | mittlere Projekte / Geschäftsführung | Mär.09           |  |

Abbildung 57 : Maßnahmenplan buchholzer + partner

## 5.6 UNTERNEHMENSCONTROLLING

Wenn im Unternehmen nicht permanent die unternehmerische Zukunft geplant wird (Umsatzplanung, Kostenplanung, Investitionsplanung, Finanzplanung usw.) und diese Planung nicht laufend auf Abweichungen und deren Ursachen geprüft wird und

diese bei Bedarf adaptiert wird, bedeutet das unter Umständen sein Scheitern zu planen.

Man kann sogar so weit gehen, die Worte „unter Umständen“ zu streichen. Aufgrund weitreichender Globalisierungstendenzen, schnell wechselnder Technik- und Produktzyklen, schwankender Wirtschaftslagen, permanenter Änderungen in der Gesetzgebung und der zunehmenden Einflussnahme Dritter auf das Unternehmen (Fremdkapitalgeber durch Basel II) gibt es nur noch einige wenige Bereiche unserer Wirtschaft, die es sich leisten können, ihr unternehmerisches Handeln nicht zu planen und trotzdem strategisch „richtig“ auszurichten. Auch der Gesetzgeber verlangt zunehmend von der Unternehmensleitung, seine Überwachungs- und Kontrollfunktionen abgestützt auf ein internes Kontrollsystem, das den Anforderungen des Unternehmens entspricht, wahrzunehmen.

Aber nicht nur das Unternehmen sollten aus eigenem Interesse Ihre Ansprüche und auf ein betriebswirtschaftlich sinnvoll abgestimmtes Planungssystem als Teil eines effizienten internen Kontrollsystems zurückgreifen können, auch Dritte (unternehmensfremde Personen – wie Banken, Förderstellen usw.) verlangen zunehmend nach einem Budgetierungssystem. In Zeiten von Basel II kann ein Budgetierungssystem helfen, hohe Zinskosten zu verhindern, die Kreditfähigkeit zu verbessern oder aber überhaupt Ihre Kreditfähigkeit wieder zu erlangen.

## 5.7 BEREICHSCONTROLLING

Das Bereichscontrolling beschäftigt sich im Unternehmen mit der Steuerung und der Überwachung der einzelnen Abteilungen. Für die jeweilige Abteilung wird am Ende des Jahres durch die Geschäftsführung und dem Abteilungsleiter ein Finanzplan erstellt, welcher die wichtigsten Kennzahlen wie Umsatz, Personal- und Material- sowie Fremdleistungskosten definiert. Dieser Finanzplan bildet die Grundlagen für den Start in das neue Jahr, wobei zu bemerken ist, die marginalen Abweichungen von den Planwerten durchaus möglich sind, da im Projektgeschäft eine exakte Planung fast unmöglich ist. Auf Basis des Finanzplans wird quartalsmäßig einen Soll- bzw. Ist-Vergleich bezogen auf den Umsatz und den Deckungsbeitrag durchgeführt.

## 5.8 PROJEKTCONTROLLING

Das operative Projektcontrolling befasst sich während des Projektablaufs mit Planungen und erarbeitet projektbegleitend weiterhin optimale Arbeitsabläufe und Ressourcennutzung. Dies geschieht auf der Basis von regelmäßig aktualisierten Daten rund um das gesamte Projektgeschehen. Der Controller bekommt alle für ihn notwendigen Informationen vom Projektverantwortlichen und analysiert diese auch. Aus seinen Berechnungen erstellt er Empfehlungen für das weitere Projektgeschehen in Hinblick auf eine mögliche Verkürzung der Projektlaufzeit, der optimalen Verwendung der vorhandenen Ressourcen und der Bestimmung der noch benötigten Kosten bis zum Projektende. So erfolgt beispielsweise bei Abweichungen von gesetzten Terminen, dem geplanten Ressourceneinsatz oder einer veränderten



Kostenstruktur eine Neuplanung bzw. angepasste Planung für die restliche Projektlaufzeit.

Die Informationen, die vom Projektcontrolling zusammengeführt und ausgewertet werden, bieten eine wertvolle und wichtige Entscheidungsgrundlage für den Projektverantwortlichen. Die Daten werden dabei in kurzen und regelmäßigen Abständen erhoben, um eine konstant aktuelle Berichterstattung zu ermöglichen. Es erfolgen Soll-Ist-Analysen zum Projektfortschritt im Vergleich mit den gesetzten Terminen bzw. Meilensteinen, zum Kostenverbrauch im Vergleich zur Kostenplanung und zur erbrachten Qualität innerhalb des Projektes.

## 5.9 ABWEICHUNGSANALYSE UND GEGENSTRATEGIEN

Im Rahmen der Kostenkontrolle werden Untersuchung der Differenz zwischen Plankosten und Istkosten durchgeführt. Dabei wird die Gesamtabweichung in eine Preisabweichung, eine Programmabweichung und eine Mengenabweichung aufgeteilt. Bei der Abweichungsanalyse taucht das Problem der nicht eindeutig zuordenbaren Abweichungen höherer Ordnung bei multiplikativ verknüpften Größen auf (z. B. Preis- und Mengenabweichung). Zur Bewältigung wird insbesondere das Verfahren der kumulativen Abweichungsanalyse<sup>125</sup> eingesetzt, bei dem die Abweichung höherer Ordnung der weniger interessanten Teilabweichung zugerechnet wird. Die Abweichungsanalyse zerlegt die Gesamtabweichung in Teilabweichungen, um so Möglichkeiten zur Fehlerkorrektur und -vermeidung aufzuzeigen.

Ein Unternehmen wird oft mit einem großen Schiff verglichen. Wobei die Geschäftsführung die Richtung vorgibt, in die das Schiff steuern soll. Damit das Schiff nicht gegen die Hafenmauer fährt, muss vorausschauend gefahren werden. Die Aufgabe der Geschäftsführung ist es, rechtzeitig zu bremsen oder bei der Ausfahrt aus dem Hafen ausreichend Fahrt aufzunehmen, denn die Passagiere wollen pünktlich an Ihrem Ziel ankommen. Die Geschwindigkeit alleine ist nicht entscheidend sondern auch die Fahrtrichtung. Darum ist es sehr wichtig, dass der Kapitän die Abweichungen korrigiert und der Steuermann laufend kontrolliert ob der Kurs stimmt.

Im Controlling verhält es sich gleich, die Geschäftsführung definiert Ziel und das Controlling überprüft, ob diese Ziele eingehalten werden. Endstehen Abweichungen von den Zielen, werden z. B. die Materialkosten bei einem Projekt überschritten, muss das Controlling das Melden und es muss eine Gegenstrategie eingeleitet werden. Im Falle einer Überschreitung der Materialkosten aus einem Projekt muss zusammen mit dem Projektverantwortlichen analysiert werden, wie das zustande gekommen ist und was man unternehmen kann um dem entgegen zu wirken.

---

<sup>125</sup> Stelling, Kostenmanagement und Controlling S. 97

## 5.10 BERICHTSWESEN IM CONTROLLING

Das Berichtswesen ist eines der zentralen Instrumente für die zielgerichtete Führung von Unternehmen bzw. Projekten. Kernaufgabe ist die Versorgung der Entscheidungsträger mit relevanten Informationen. Das Controlling ist für die Konzeption der notwendigen Instrumente und Prozesse zuständig und bedient sich dabei zunehmend der Unterstützung moderner EDV-Systeme (Excel oder eigener Controlling Tools). Damit das Berichtswesen die Aufgabe der Information der Führungskräfte erfüllen kann, muss es verschiedene Anforderungen erfüllen:<sup>126</sup>

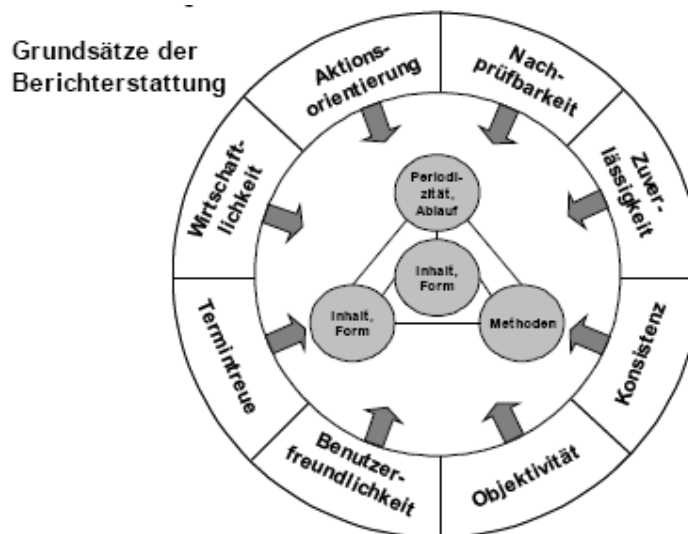


Abbildung 58 : Grundsätze der Berichterstattung

<sup>126</sup> Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, 2003, S. 583 ff



## 6 CONTROLLING IM UNTERNEHMEN b+p

### 6.1 IST - SITUATION

#### FIBU mit MUMPS

Das Controlling bei der Firma buchholzer + partner ist in das Abteilungs- und Projektcontrolling organisiert, welches mit einem Excelformular bewerkstelligt wird. Die FIBU wird mit der Software MUMPS durchgeführt, welches auf Grund seines alters beträchtliche Mängel in der Handhabung sowie in der Möglichkeit der Auswertung aufweist. Nachfolgend werden die Hauptprobleme der FIBU Software angeführt:

- keine Möglichkeit zur Adaptierung von Auswertungen für die KORE
- keine Möglichkeiten für Umlage von Bereichs- und Gemeinkosten
- keine Möglichkeit für das Anlegen von Unterkostenstellen bei Großprojekten, wenn mehrere Abteilungen im Unternehmen an einem Projekt arbeiten
- keine Schnittstelle zum ERP System
- keine Schnittstelle zum Zeiterfassungssystem
- die Software arbeite noch unter DOS und hat daher keine Windows Oberfläche
- Windows Kompatibilität nur bis zur Version 98
- eingeschränkte Anzahl von Benutzern

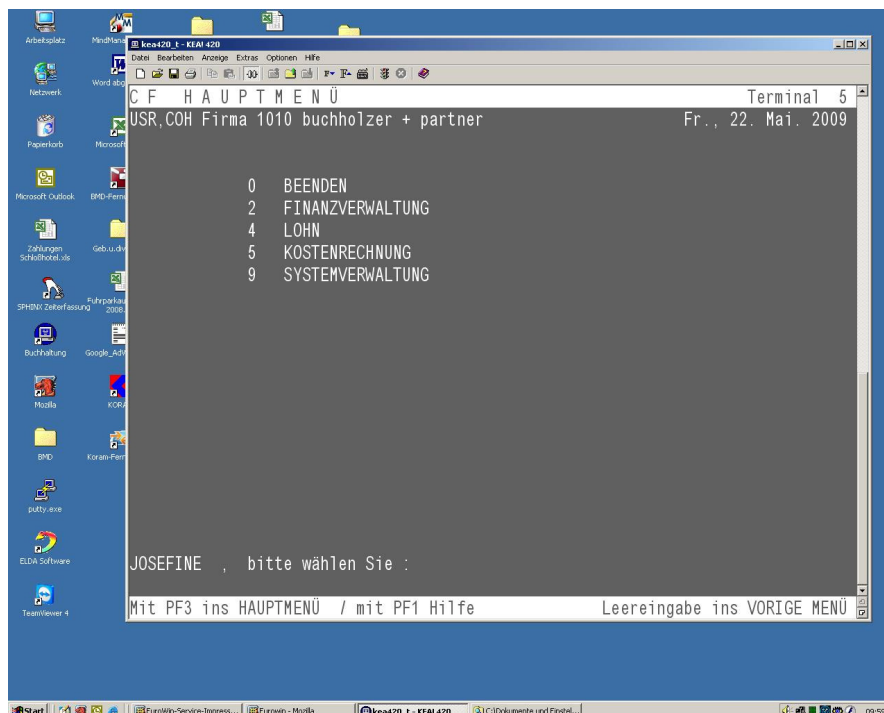


Abbildung 59 : MUMPS Hauptmenü

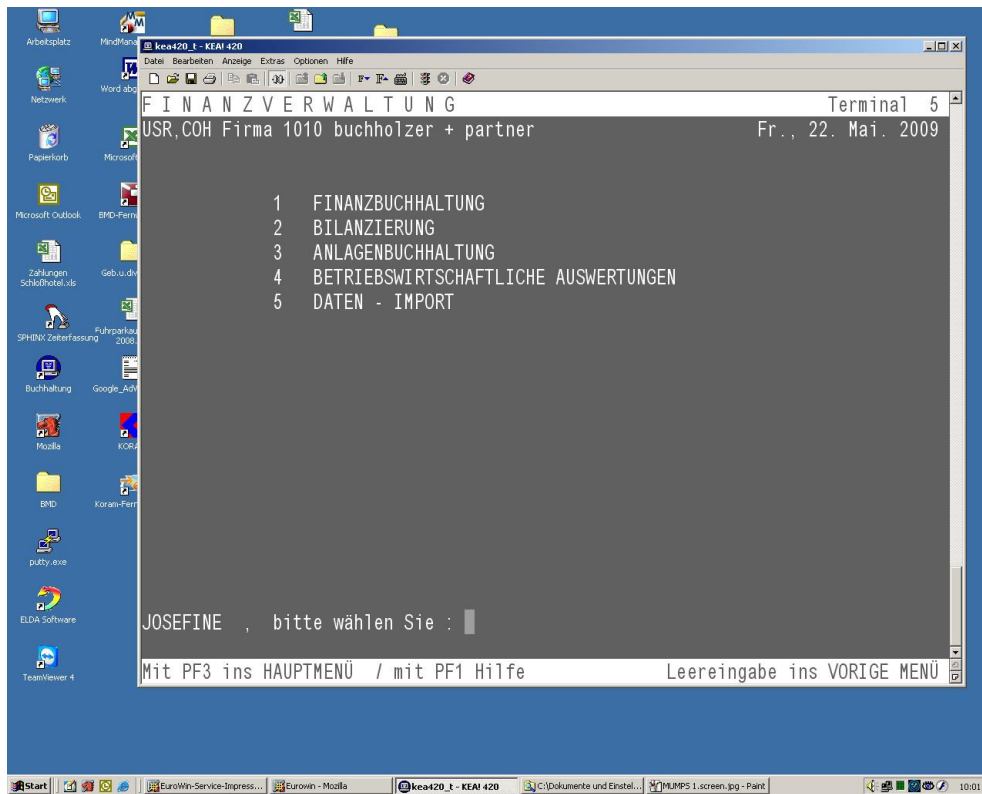


Abbildung 60 : Menü Finanzverwaltung

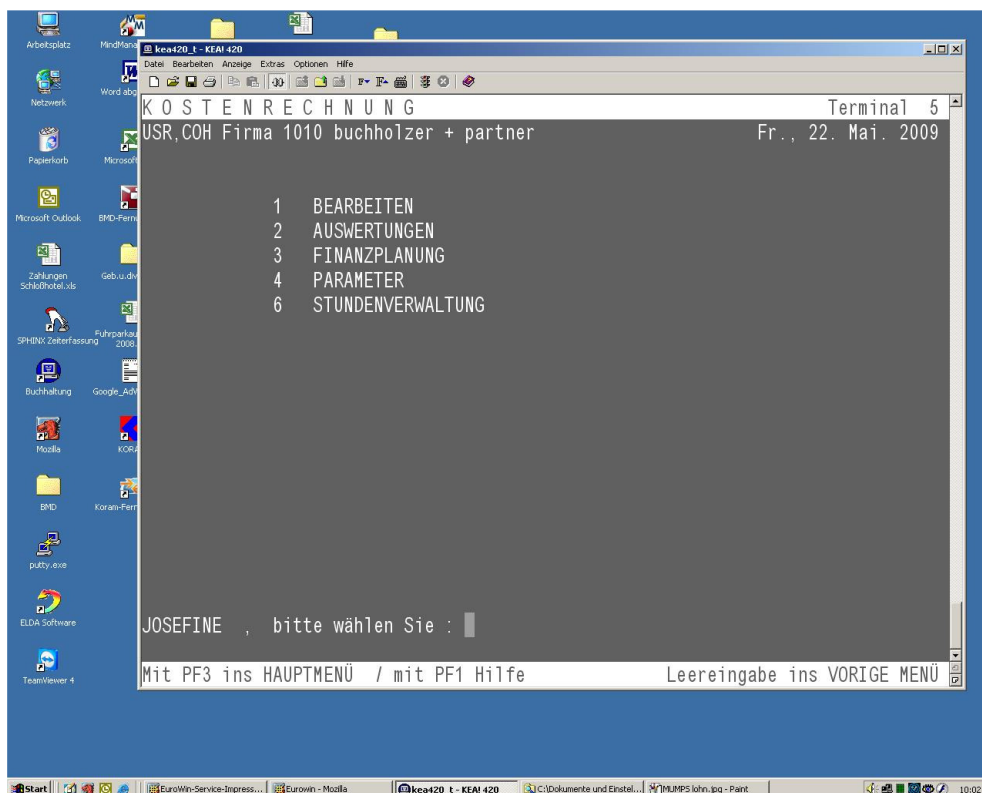


Abbildung 61 : Menü Kostenrechnung

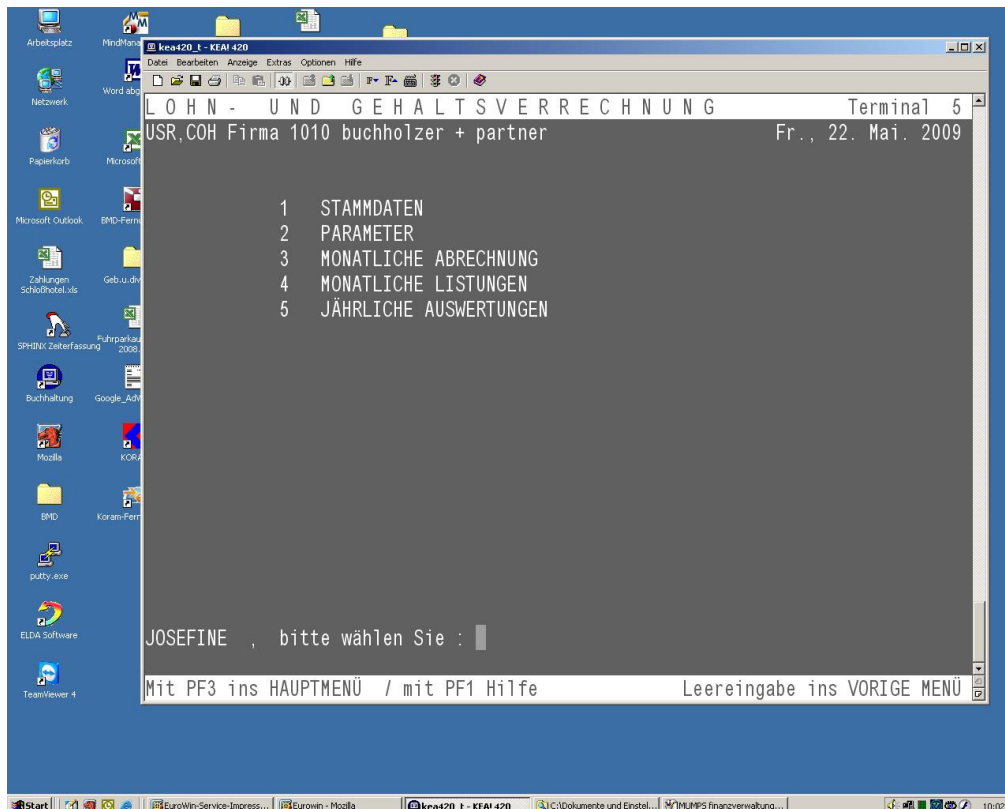


Abbildung 62 : Menü Lohn- und Gehaltsverrechnung

### Zeiterfassung mit Sphinx

Weiteres ist auch keine softwaremäßige Schnittstelle zwischen der FIBU und dem ERP System KORAM möglich, da die Entwicklung einer solchen Schnittstelle für die FIBU Software auf Grund des alters und der fehlenden Nachbetreuung durch den Hersteller nicht mehr möglich ist. Das hat den Nachteil sowie den zusätzlichen Aufwand, dass eine manuelle Buchung von Eingangs- und Ausgangsrechnung in der FIBU durchgeführt werden muss. Weiters gibt es noch eine weitere Software Namens Sphinx, die für die Zeiterfassung eingesetzt wird. Die Software Sphinx ist im Grunde genommen eine ERP Software, von der aber nur das Modul für die Zeiterfassung genutzt wird.

### *Leistungsumfang von Sphinx :*

- Stammdatenverwaltung
- Klein- und Regierechnung
- Regieaufträge bearbeiten u. abbuchen, inkl. Terminverwaltung
- Offene Posten/ Verwaltung
- Kassabuchführung
- Projektbearbeitung
- Teil- bzw. Schlussrechnungslegung
- Nachkalkulation
- Zeit/ Zeiterfassung
- Material/ Lagerverwaltung strichcodetauglich
- Gemeinde/ Gemeinde Wien Abrechnung mit Tarifübernahme

SPHINX 1.06 Zeiterfassung - [CSW - Personal, Buchholzer + Partner - User: Moser]

Menü: Datei Bearbeiten Stammdaten Erfassung Mandanten Vorgabewerte Fenster Info

Toolbar: F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10

Taben: Daten Mitversicherte Urlaub Zeitausgleich Fehltage Zuordnung Info Kommentar Zusatz

**Daten**

Nummer / Name:  Vorname:  Nachname:  Kostenst.:

Titel:  SV-Nr:  Info:

Personalkz.:  Schuhrgröße:

Kleidergröße:

Straße:  Ort:  PLZ:

Geburtsort:  Geburtsdatum:  Telefon:

Eintrittsdatum:  Austrittsdatum:

Partie:  Artikel:

Bei Eingabe von PartieNr UND ArtikelNr, wird nur die PartieNr gewertet!

Auswahlbedingung eingeben!

Start | SQLBase Server 8.5.0 S... | SPHINX 1.06 Zeiterfas... | Eurowin - Mozilla | NUM | 09:39

Abbildung 63 : Eingabemaske Personalstamm

SPHINX 1.06 Zeiterfassung - [CSW - Stundenerfassung manuell, Buchholzer + Partner - User: Moser]

Menü: Datei Bearbeiten Stammdaten Erfassung Mandanten Vorgabewerte Fenster Info

Toolbar: F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10

Taben: Daten Kommentar

Auftrag:  AR:

Personalnummer:  Kostenst.:

Laufende Nummer:  Datum von:  Datum bis:  Erfasste Stunden:

Personalkennzeichen:

Kopieren

| Lohnart                      | Menge                | Betrag               | HK                   |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| NOR Normalstunden            | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| MZL Montagezulage            | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| EN1 Entfernungszulage klein  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| EN2 Entfernungszulage mittel | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| EN3 Entfernungszulage gross  | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| U50 Überstunden 50%          | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| U10 Überstunden 100%         | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| VOR Vorarbeiterzulage        | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| RE1 Reiseaufwandschädigung   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| RE2 Reiseaufwandschädigung   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Start | SQLBase Server 8.5.0 S... | SPHINX 1.06 Zeiterfas... | Eurowin - Mozilla | CWS Personalstamm.jpg -... | NUM | 09:41

Abbildung 64 : Eingabemaske Stundenerfassung

CSW - Auswertung, Buchholzer + Partner - User: Moser

**Buchholzer + Partner** Tel.: 0316/47 10 13  
**Elektroanlagenbau Ges.m.b.H** Fax:

### Urlaubsliste

| Beginn                          | Ende       | Dauer         | Text   |
|---------------------------------|------------|---------------|--|
| <b>Name: 1077 Halbedl Marie</b> |            |               |  |
| <b>Urlaub</b>                   |            |               |  |
| 31-05-2002                      |            | 50,00         |  |
| 04-07-2002                      |            | -3,00         |  |
| 11-07-2002                      |            | 25,00         |  |
| 20-08-2002                      | 26-08-2002 | -5,00         |  |
| 10-09-2002                      | 13-09-2002 | -4,00         |  |
| 31-12-2002                      |            | -2,00         |  |
| 30-06-2003                      |            | -4,00         |  |
| 11-07-2003                      |            | 25,00         |  |
| 30-09-2003                      |            | -2,00         |  |
| 30-10-2003                      |            | -2,00         |  |
| 28-05-2004                      |            | -5,00         |  |
| 30-06-2004                      |            | -2,00         |  |
| 29-07-2004                      |            | 25,00         |  |
| 27-09-2004                      |            | -4,00         |  |
| 31-12-2004                      |            | -6,00         |  |
| 11-07-2005                      |            | 25,00         |  |
| 31-08-2005                      |            | -21,00        |  |
| 30-09-2005                      |            | -5,00         |  |
| 31-01-2006                      |            | -3,00         |  |
| 31-05-2006                      |            | -8,00         |  |
| 31-07-2006                      |            | 25,00         |  |
| 29-12-2006                      |            | -3,00         |  |
| 31-01-2007                      |            | -3,00         |  |
| 01-07-2007                      |            | 25,00         | Urlaubsanspruch 2007 automatisch eingetragen |
| 31-01-2008                      |            | 2,00          | 2 Siedlungstage                              |
| 01-08-2008                      |            | 25,00         | Urlaubsanspruch 2008 automatisch eingetragen |
| <b>Gesamt:</b>                  |            | <b>145,00</b> |  |
| <b>Krankenstand</b>             |            |               |  |
| 01-08-2002                      | 06-08-2002 | 4,00          |  |
| <b>Gesamt:</b>                  |            | <b>4,00</b>   |  |
| <b>Zeitausgleich (Stunden)</b>  |            |               |  |
| 31-05-2002                      |            | 122,00        |  |
| 27-06-2002                      |            | -15,00        |  |
| 31-07-2002                      |            | 15,00         |  |
| 30-08-2002                      |            | 5,00          |  |
| 30-09-2002                      |            | -35,00        |  |
| 31-10-2002                      |            | -13,00        |  |
| 29-11-2002                      |            | 4,00          |  |
| 31-12-2002                      |            | -0,50         |  |
| 31-01-2003                      |            | -13,50        |  |
| 28-02-2003                      |            | 0,50          |  |
| 31-03-2003                      |            | -13,00        |  |
| 30-04-2003                      |            | 16,00         |  |
| 28-05-2003                      |            | 2,50          |  |

Start | SQLBase Server 8.5.0 5... | SPHINX 1.00 Zeiterfas... | Eurowin - Mozilla | CWS Std. Eingabe.jpg - P... | 09:44

Abbildung 65 : Urlaubsauswertung

Für die Zeiterfassungssoftware ist auch keine Schnittstelle zur FIBU Software vorhanden und eine Entwicklung ist auch hier nicht mehr möglich. Zusätzlich müssen hier auch die Lohn- und Gehaltskosten manuell in der FIBU gebucht werden. Ein weiteres Problem des veralteten Zeiterfassungssystems ist die Windows Kompatibilität. Dieses System ist nur bis zu Windows 2000 möglich und im Firmennetzwerk sind bis auf dem PC, auf dem Sphinx und MUMPS installiert sind, nur mehr Windows XP Rechner vorhanden.

## Warenwirtschaft mit KORAM

Das Warenwirtschaftssystem KORAM wird im Unternehmen für die Adressenverwaltung, Angebotserstellung und Angebotserwaltung, Preis- und Artikelverwaltung, Aufmasserstellung und Rechnungslegung, Bestellungen sowie Auftragsverwaltung verwendet und kann als Herzstück der Unternehmensorganisation bezeichnet werden.

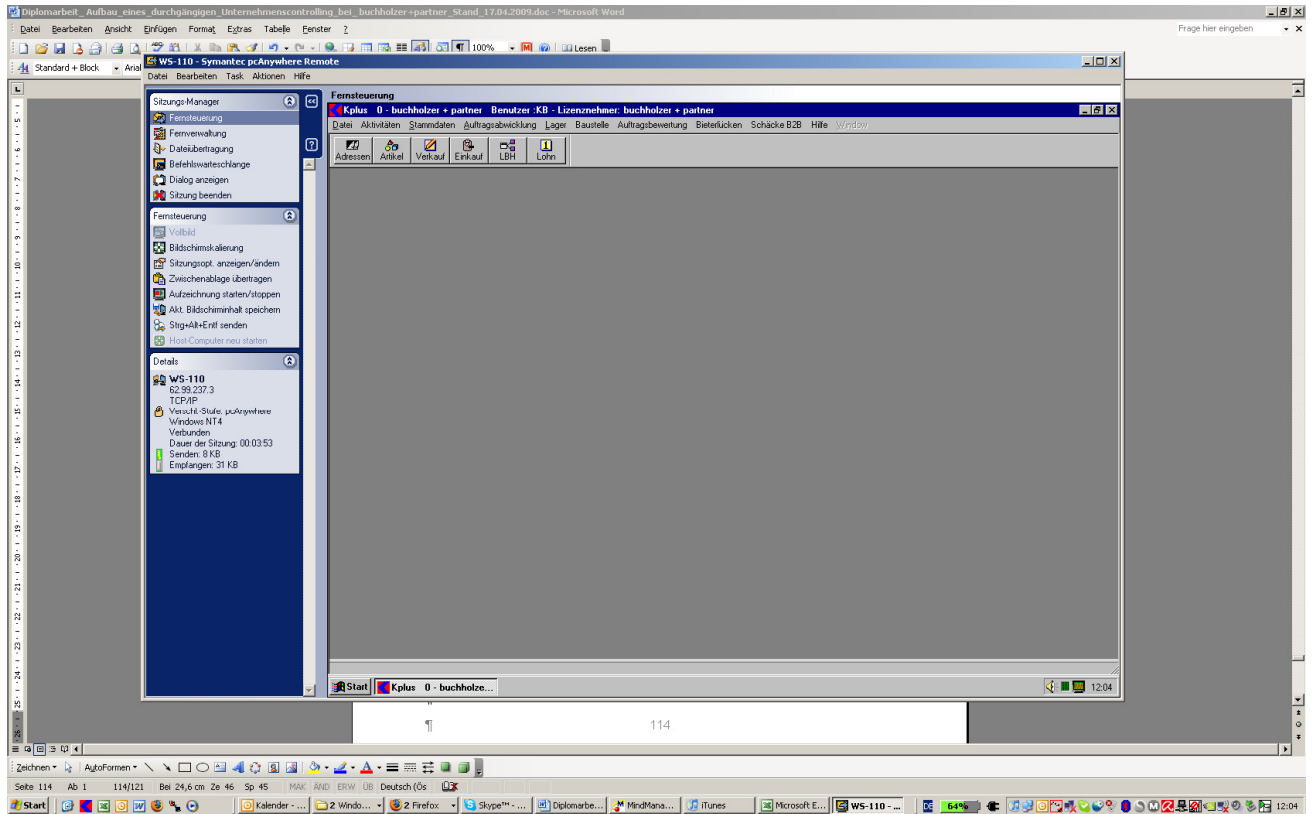


Abbildung 66 : KORAM Einstiegsmaske nach Anmeldung mit Benutzernamen und Passwort bzw. Auswahl des Mandanten

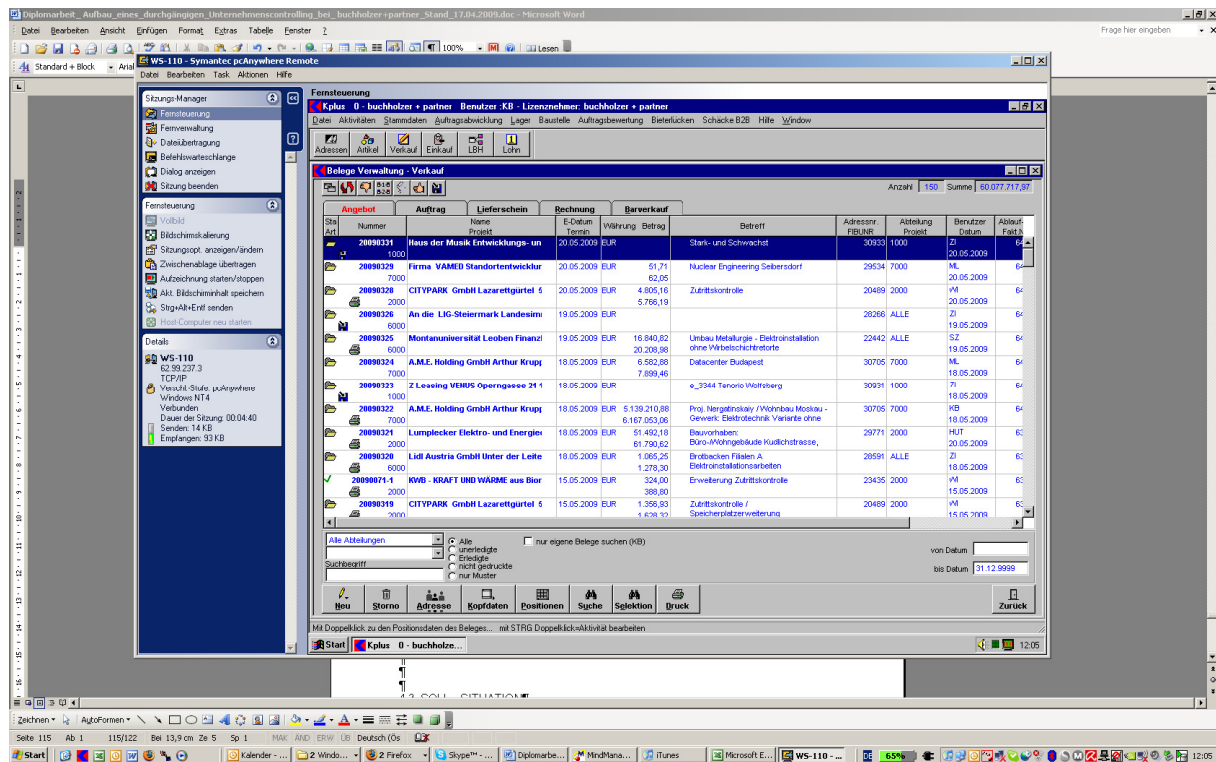


Abbildung 67 : Die Angebotsübersicht im KORAM

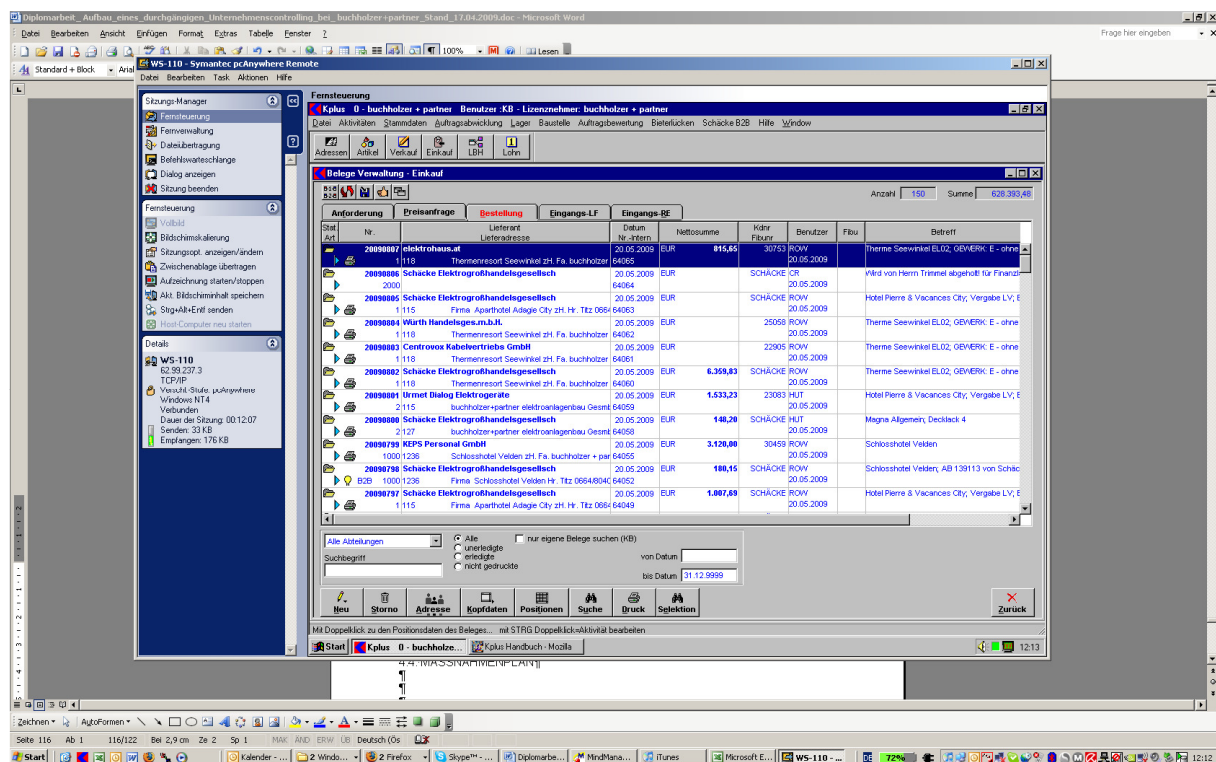


Abbildung 68 : Die Bestellungsübersicht im KORAM



Folgende Funktionen sind im KORAM Grundmodul möglich:

- Adressverwaltung für Kunden, Lieferanten und andere Adressen mit den Ansprechpartnern, Lieferanschriften, Auswertungskennzeichen u.v.m.
- Artikelverwaltung mit vier VK-Preisen, EK-Preisen, Langtexten, Warengruppen, EK-Rabattgruppen
- Schnellsuche über (mehrere) Suchbegriffe
- Erstellen von Angeboten, Auftragsbestätigungen, Lieferscheinen, Rechnungen und Gutschriften
- Benutzerverwaltung mit der Rechtevergabe und Druckerzuweisung
- Werkzeug- und Palettenverwaltung
- verschiedene Kalkulationsmöglichkeiten
- Einteilung der Firma nach Abteilungen, Sparten, Auftragsarten
- Office-Anbindung
- Verwalten von Musterbelegen, Belegübernahme, Kopieren, Schnelländerung
- Druckerverwaltung
- Serienbrieffunktion

### **Einkaufsmodul**

- Umfangreiche Listen, Journale und Statistiken
- Preisanfragen, Bestellungen, Eingangslieferscheine und Eingangsrechnungen,
- Anforderungen mit Freigaberechten
- Auftragsbezogenes Bestellwesen
- Bestellungen bei Bestandsunterschreitung
- Pro Artikel mehrere Lieferanten verwalten,
- Eingangsrechnungsprüfung
- Verschiedene Statistiken
- Getrennte Journale für Bestellung, Eingangslieferschein, Eingangsrechnung

Weiters sind folgende Zusatzmodule erhältlich:

- Aktivitätenmodul
- Lager- und Dispositions-Modul
- Chargen Modul
- Kassen Modul
- Barcode Modul
- Artikelstücklisten Modul
- Produktionsverwaltung
- Seriennummernverwaltung
- Serviceabwicklungs-/Anlagen Modul

### Unternehmensplanung und Controlling mit Excel

Im Unternehmen wird die Unternehmens- sowie die Abteilungsplanung am Ende des Jahres zusammen mit den Abteilungsleitern und der Geschäftsführung durchgeführt. Dabei wird auch die Marktsituation für das kommende Jahr prognostiziert. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass sich die Abteilungen durch Ihre Mitarbeiteranzahl, ihr Tätigkeitsfeld bzw. ihre Kundenklientel sowie Marktpreis- und Konkurrenzsituation unterscheiden. Über die Details der Unternehmens- bzw. der Abteilungsplanung mit



Excel wurde im vorherigen Kapitel genauer darauf eingegangen. Um genauer das Projektcontrolling analysieren zu können muss zuvor die Unternehmensstruktur erklärt werden.

- *Kostenstelle 1, groß Projekte* mit ca. 5 Mio EUR Jahresumsatz
  - Diese Abteilung bearbeitet große Projekte mit einem Auftragsvolumen von 300.000,00 bis 5 bzw. 6 Mio EUR in allen Bundesländer mit der Ausnahmen von Tirol und Voradelberg
- *Kostenstelle 2, Sicherheitstechnik* mit ca. 1 Mio EUR Jahresumsatz
  - Diese Abteilung beschäftigt sich mit der Errichtung von sicherheitstechnischen Anlagen bei Industrie- und Gewerbekunden sowie die Nachbetreuung und Wartung dieser Anlagen. Weiters übernimmt diese Abteilung die Planung und Ausführung der sicherheitstechnischen Gewerke bei den Projekten der Kostenstelle 1 und 6.
- *Kostenstelle 6 mittlere Projekte* mit ca. 2 Mio EUR Jahresumsatz
  - Diese Abteilung bearbeitet groß Projekte mit einem Auftragsvolumen von 1.000,00 sprich Regiegeschäft bis 300.000,00 EUR im Raum Graz sowie in der Steiermark. Es werden jedoch Erweiterungen bei Bestandsprojekten und die Beseitigung von Gewährleistungsmängel der Abteilung groß Projekte auch von dieser Abteilung ausgeführt

### Kostenstellen und Kostenträgerstruktur bei buchholzer + partner :

| <b>Kostentyp</b> | <b>KST</b> | <b>Kosten-Nummer</b> | <b>Kosten Bezeichnung</b>         | <b>Verantwortlicher</b> | <b>Bemerkung</b>                                  |
|------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|---|
| Kostenstelle     | 1          |                      | groß Projekte                     | Herbert Pirstinger      | sind Projekte über 300.000,00 EUR                 |
| Kostenstelle     | 6          |                      | mittlere Projekte                 | Lucjan Szymanski        | sind Projekte bis 300.000,00 EUR                  |
| Kostenstelle     | 2          |                      | Sicherheitstechnik                | Jochen Hutter           | alle Sicherheitstechnik Projekte                  |
| Kostenstelle     | 99         |                      | Verwaltung                        | Josefine Buchholzer     |   |
| Kostenträger     | 6          | 101                  | Kleinaufträge mittlere Projekte   | Lucjan Szymanski        | Regiearbeiten bzw. Aufträge mit geringen Beträgen |
| Kostenträger     | 2          | 103                  | Kleinaufträge Sicherheitstechnik  | Jochen Hutter           | Regiearbeiten bzw. Aufträge mit geringen Beträgen |
| Kostenträger     | 1          | 104                  | Gewährleistung groß Projekte      | Herbert Pirstinger      |   |
| Kostenträger     | 6          | 106                  | Gewährleistung mittlere Projekte  | Lucjan Szymanski        |   |
| Kostenträger     | 2          | 108                  | Gewährleistung Sicherheitstechnik | Jochen Hutter           |   |
| Kostenträger     | 1          | 109                  | Proj. Therme Seewinkel            | Herbert Pirstinger      |   |
| Kostenträger     | 2          | 67                   | Proj. Therme Seewinkel            | Jochen Hutter           |   |
| Kostenträger     | 1          | 101                  | Proj. Schlosshotel Velden         | Herbert Pirstinger      |   |
| Kostenträger     | 2          | 78                   | Proj. Schlosshotel Velden         | Jochen Hutter           |   |
| Kostenträger     | 1          | 89                   | Proj. Hotel Urania                | Herbert Pirstinger      |   |
| Kostenträger     | 2          | 111                  | Proj. Hotel Urania                | Jochen Hutter           |   |

Abbildung 69 : Kostenstellenstruktur buchholzer + partner

#### Projektcontrolling

Das Excel Sheet das für das Projektcontrolling verwendet wird, ist im Unternehmen als „laufende Projektauswertung“ bekannt. Die laufende Projektauswertung wird durch den Controller im Unternehmen befüllt und monatlich mit dem Projektverantwortlichen besprochen. Am Ende des Projekts oder bei Kostenüberschreitungen wird diese Besprechung gemeinsam mit der Geschäftsführung abgehalten.

In den ersten Zeilen des Formulars werden die Projektnummer, Projektname, Projektverantwortlicher, Kunde und die Projektdauer eingetragen (siehe Nr. 1 in der Abbildung).

Microsoft Excel - Auftragsauswertung Polnisch

Datei Einfügen Format Extras Fenster Hilfe

Prüfung 45 Light

AC13

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49

→ Projektnummer ← Auftr. status → B (Bei Umsatzmeldung bitte Status U oder E vorgeben) Ein nur Erlösschmälerung T= fehlende Kosten und Erlösschmälerung

**Laufende Auftragsbewertung zu Auftr.Nr.**

**1**

**AUFTRAGSSTAMMDATEN**

|                         |               |                      |                     |                   |                |                   |         |           |           |
|-------------------------|---------------|----------------------|---------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------|-----------|-----------|
| Kunde                   | Stichwort     | Gewerk (Post text)   | Projektziele        | GB                | Angebotsnummer | PLZ / Montage-Ort | Status  | Mort.beg. | Abr.gepl. |
| buchholzer-spahner_graz | Produktgruppe | Land & Baueinführung | Haftungsmerkzeichen | Gewährkz. (Deuer) | Erlöskonto     | Index 2 - Punkte  | Debitor |           |           |

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**11**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**alle Werte in TEUR!**

**Auftrags-kalkulation**

**Bewertung Vormonat**

**2005**

**2006**

**2006**

**2006**

**Folgejahre**

**aktuelle Werte**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**11**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**11**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**11**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**11**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

**28**

**29**

**30**

**31**

**32**

**33**

**34**

**35**

**36**

**37**

**38**

**39**

**40**

**41**

**42**

**43**

**44**

**45**

**46**

**47**

**48**

**49**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**10**

**11**

**12**

**13**

**14**

**15**

**16**

**17**

**18**

**19**

**20**

**21**

**22**

**23**

**24**

**25**

**26**

**27**

Abbildung 70 : laufende Auftragsauswertung

In der Spalte Auftragskalkulation eingetragen (siehe Nr. 2 in der Abbildung) werden die Planwerte inkl. Auftragswert eingetragen wobei der Bereichskosten- und Gemeinkostensatz durch die Geschäftsführung fixiert ist. Die einzelnen Kosten für die Planwerte sowie für die laufende Kostenkontrolle sind mit den Konten aus der FIBU versehen. In den Spalten Bewertung Vormonat und den einzelnen Monaten des aktuellen Jahres (siehe Nr. 3 in der Abbildung) werden die Kosten des laufenden Monats eingetragen. Es ist hier wieder eine Spalte für die Vorschau auf das nächste Monat vorhanden, welche gemeinsam mit dem Projektverantwortliche ausgefüllt wird. Die Abschätzung welche Kosten im nächsten Monat zum tragen kommen, kann nur der Projektverantwortliche wissen. Dieser Vorschau ist auch sehr wichtig für Liquiditätsplanung des Unternehmens, da die Zahlungsmoral der Kunden und besonders der Generalunternehmer sehr schlecht ist.

In der Spalte mit der Nr. 4 wird ein Zwischenergebnis für das laufende Jahr gebildet. Dieses Ergebnis kann auch für die halbfertige Bewertung bei Jahresabschluss verwendet werden. In der Spalte mit der Nr. 5 kann das Projekt im Folgejahr auch weiter bewertet werden. In der Spalte mit der Nr. 6 ist Gesamtergebnis des Projekts ersichtlich.

## 6.2 MASSNAHMENPLAN

Wie im vorhergehen Punkt ersichtlich, sind im Unternehmen einige Instrument für das Controlling vorhanden. Die Instrumente an sich sind für Ihre unterschiedlichen Anwendungsbereiche gut, jedoch besteht das Problem der fehlenden Schnittstelle untereinander, die einen enormen zusätzlichen Zeitaufwand für das Controlling bedeuten. In sehr stressigen Projektphasen ist es für das Controlling sehr schwer, fristgerecht die Projektbewertungen fertig zu stellen, da die Person, die das

Controlling im Unternehmen bewerkstelligt auch für die Leitung des Rechnungswesens zuständig ist. Es kam in der Vergangenheit auch immer wieder zu Problemen in den Auswertungen für die laufenden Projekte, da sich durch die Überträge aus den unterschiedlichen Programmen Fehler eingeschlichen haben. Aus diesen Gründen wurde von der Geschäftsführung entschieden, dass ein durchgängiges Controllingsystem eingeführt werden muss. Dabei wurden folgende Maßnahmen für die Umsetzung festgelegt:

- Analyse der Ist-Situation des Controllings im Unternehmen
- Auflistung der gegenwärtigen Probleme im Controlling und Vorschläge für die Beseitigung
- Festlegung der Soll-Situation für das Controlling durch die Geschäftsführung, Projektverantwortlichen, Controlling und Rechnungswesen
- Analyse der Instrumente, mit denen der Sollzustand erreicht werden kann
- Recherchen, welche Software-Lösungen am Markt erhältlich sind und welche alle bis jetzt verwendete Instrument bis auf das ERP-System in einer Software zu vereinen wären
- Einholen von Angeboten bei den verschiedenen Anbietern
- Analyse der Angebote und Festlegung des Produkts
- Festlegung des Zeitraums für die Umsetzung
- Prüfen ob eine Förderung für so ein Projekt möglich ist
- Einführung der Software und Anpassung auf die Anforderungen des Unternehmens

### 6.3 SOLL - SITUATION

Die Soll-Situation für ein durchgängiges Controllingsystem soll die Vereinigung der vorhanden Instrumente in einer Software sein, die eine unkomplizierte automatische Werteübernahme aus der FIBU, KORAM und der Zeiterfassung ermöglicht. Weiters soll eine Abfrage über die monetäre Bewertung eines Projektes per Knopfdruck möglich sein, um schneller auf Probleme am Projekt reagieren zu können. Mit dem neuen Instrument sollen auch die Finanzplanungen des Unternehmens und der Abteilungen möglich sein und zwar in der Form des schon vorhandenen Modells im Excel. Die Projektbewertung soll auch auf Basis der vorhandenen Excel Formulare erfolgen, da diese schon für alle Projektverantwortlichen bekannt ist und die letzten Jahr im Unternehmen gelebt wurde.

Das durchgängige Controllingsystem soll die Unternehmensführung bei der Erreichung der Unternehmensziele durch die Bereitstellung relevanter Informationen besser und schneller unterstützen. Im Familienbetrieb, der Elektroanlagen baut, gibt es keinen eigenen Controller. Diese Funktion wird von der Leitung Rechnungswesen als Doppelfunktion ausgeführt. Aus diesem Grund ist eine einfache und schnelle Erfassung und Bereitstellung von Informationen wichtig. Ein großer Vorteil des Familienbetriebes ist, dass die Geschäftsführung die Informationen von den Projekten aus erster Hand erhält, da die Hauptprozesse (Subunternehmer Auswahl, Einkauf von Großkomponenten, Abnahmen usw.) größtenteils mit den Projektverantwortlichen besprochen werden.

Für das Erfolgs- und Liquiditätscontrolling sind die bestehenden Informationsquellen der Leistungs-Kostenrechnung oder der Buchhaltung durch ein besseres durchgängiges System zu ersetzen. Wichtig im Sinne des Controlling ist, dass daraus schnell Ursachen für mögliche Abweichungen entdeckt und die entscheidungsrelevanten Informationen unkompliziert und einfach herausgefiltert werden können. Schließlich geht es im strategischen Controlling darum, Ziele für die Geschäftsführung zu definieren und daraus Strategien für die Zukunft abzuleiten. Die ständige Kontrolle (= Controlling) hilft, die gesetzten Ziele besser zu erreichen.

## 7 EINFLUSS SOZIALER KOMPONENTEN IM CONTROLLING DES UNTERNEHMENS

### 7.1 SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG

Das Johari-Fenster ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und einem Anderen bzw. einer Gruppe. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham. Die Vornamen dieser beiden wurden für die Namensgebung herangezogen. Mit Hilfe des Johari-Fensters wird vor allem der so genannte blinde Fleck im Selbstbild eines Menschen illustriert. Es spielt in der gruppendynamischen Arbeit seit den 1960/70er Jahren eine bedeutsame Rolle zur Demonstration der Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung und gehört zum Standardrepertoire gruppendynamischer Modelle und Verfahren. Systematisch gehört es zur differentiellen und Persönlichkeitspsychologie, zu den Abwehrmechanismen, zur Sozialpsychologie und Gruppendynamik<sup>127</sup>.

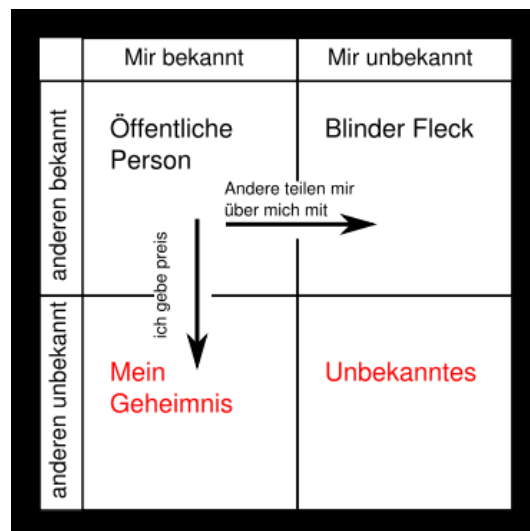


Abbildung 71 : Johari Fenster

#### Öffentlich

Öffentlich ist alles, was ein Mensch von sich Preis gibt, was also ihm selbst und Dritten bekannt ist. Das sind die Anteile der Persönlichkeit, die nach außen sichtbar gemacht werden. Dieser Teil ist im Vergleich mit den anderen meist eher klein. Es sind aber vor allem die nicht-öffentlichen Bereiche, die Beziehungen ganz wesentlich bestimmen.

#### Geheim

Geheim ist alles, was der Betroffene weiß oder kennt, aber Dritten nicht zugänglich macht oder aktiv vor ihnen verbirgt.

<sup>127</sup> Siehe Luft, J. & Ingham, H. (1955) : The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations. Western Training Laboratory in Group Development, August 1955; University of California at Los Angeles, Extension Office.

### Blinder Fleck

Unter Blinder Fleck versteht man alles, wovon der Betroffene selbst keine Ahnung hat, Dritte aber sehr wohl darum wissen.

### Unbekannt

Unbekannt ist alles, das sowohl dem Betroffenen, als auch Dritten nicht bekannt ist. Dennoch scheint es (möglicherweise) zu existieren.

### **Ziele der Entwicklung**

Joseph Luft beschreibt als ein Ziel vom Lernen in der Gruppendynamik den gemeinsamen Handlungsspielraum transparenter und weiter zu gestalten. Im Johari-Fenster wird dabei das linke obere Feld immer größer, die anderen drei werden zunehmend kleiner.

- **sich preisgeben** - Durch Mitteilen und Teilen von persönlichen Geheimnissen mit Dritten verringert sich der Aufwand, der für die Geheimhaltung betrieben werden musste, und damit vergrößert sich die Freiheit und der Handlungsspielraum in der Öffentlichkeit.
- **Beobachtungen mitteilen** - Durch Mitteilen von Beobachtungen über Blinde Flecken direkt an den Betroffenen gewinnt dieser Erkenntnisse über sich selbst und kann so seinen privaten und öffentlichen Handlungsspielraum bewusster wahrnehmen und ausfüllen.

Beide Wege ergänzen einander und helfen auch, Unbewusstes bewusst und dadurch handhabbar zu machen.

In einer neuen Gruppe ist Quadrant A sehr klein und es sind wenig freie und spontane Aktionen zu registrieren. Ist diese Variante schon die Regel, so wird eine Situation der Unsicherheit, der Spannung oder gar Angst, so wie sie häufig auch am Beginn von Lernprozessen in Gruppen besteht, das freie, aktive Verhalten zusätzlich einengen. Um es in der Graphik auszudrücken: Der Bereich des "öffentlich" ist zugunsten des Bereichs des "Geheimen" und des "Blinden Flecks" eingeschränkt<sup>128</sup>.

Für eine kommunikative Gruppe ist es unerlässlich, diesen Bereich wachsen zu lassen. Die Veränderung eines Quadranten verändert auch alle anderen. Ein vertrauensvolles Klima kann dagegen sowohl den Bereich des "Vermeidens und Verbergens" reduzieren als auch die Chance bieten, durch Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern mehr über sich selbst, über den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit dem Bereich des "öffentliche" größeren Raum zu geben.

Dieses entspannende und vertrauensvolle Klima, das einzelne möglichst umfassend in den Gruppenprozess mit einbezieht, stellt sich jedoch erst durch intensive Kontakte der Teilnehmenden untereinander und durch Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten dessen her, was die Gruppe prägt. Erst wenn in Bezug auf Ziele und Normen, die Struktur und die Stellung in der Gruppe ein für alle Mitglieder

---

<sup>128</sup> Vgl. Luft, Joseph (1971). Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart

befriedigender Konsens hergestellt wird, kann ein gutes Gruppenklima und die umfassende Aktivität aller Mitglieder erwartet werden.

## 7.2 SYSTEMORIENTIERTER MANAGEMENTANSATZ

Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei<sup>129</sup>.

### Hauptvorteile:

- Integration und gegenseitige Abstimmung der Prozesse, mit denen die angestrebten Ergebnisse am besten erreicht werden kann.
- Die Fähigkeit, die Anstrengungen auf die zentralen Prozesse zu fokussieren.
- Das Schaffen von Vertrauen unter den beteiligten Parteien hinsichtlich der Kontinuität, Effektivität und Effizienz der Organisation.

### Die Anwendung des Grundsatzes eines systemorientierten Managementansatzes ermöglicht in der Regel:

- die Strukturierung eines Systems, mit dem die Ziele der Organisation auf die effektivste und effizienteste Art und Weise erreicht werden können.
- das Verstehen der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Prozessen des Systems.
- strukturierte Ansätze für eine Vereinheitlichung und Integration der Prozesse.
- die Gewährleistung eines besseren Verständnisses der Rollen und Verantwortlichkeiten, die für die Realisierung der gemeinsamen Ziele erforderlich sind, und parallel dazu ein Abbau von funktionsübergreifenden Schranken.
- das Erkennen der Kompetenzen innerhalb der Organisation und die Festlegung der Einschränkungen in Bezug auf die Ressourcen vor der Lancierung von Aktivitäten.
- die zielorientierte Ausgestaltung von Aktivitäten und die Festlegung ihrer Spezifikation innerhalb eines Systems.
- kontinuierliche Verbesserungen des Systems mit Hilfe von Messgrößen und Analysen.

---

<sup>129</sup> Vgl. Katz, D. / Kahn, R.L.: The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl., New York u.a., 1978, S. 16ff



### 7.3 SYSTEMTHEORIE UND SYSTEMBEGRIFF IM CONTROLLING DES UNTERNEHMENS

Bislang wurde eine Reihe von Versuchen unternommen, dem Controlling ein geeignetes wissenschaftliches Fundament zu verleihen. Dabei erfolgte eine Einbindung des Controllings in unterschiedliche Theorien, Ansätze, Paradigmen und Disziplinen<sup>130</sup>. Letztlich wurde versucht, der Vielschichtigkeit und Komplexität des Controllings mit der Zusammenführung verschiedener bekannter Wissenschaftsprogramme zu begegnen. Eine eigenständige Theorie des Controllings hat sich hierbei jedoch bislang nicht herausgebildet. In der Literatur werden die vielfältigen Versuche, die inhaltliche Lücke der Controllingtheorie mittels eines Rückgriffs auf vorhandene Wissenschaftsprogramme zu schließen kritisch betrachtet.<sup>131</sup> Insbesondere wird bemängelt, dass die Vorgehensweise, eine bekannte betriebs- oder sozialwissenschaftliche Theorie als Fundament für eine Controllingtheorie heranzuziehen, nicht dazu geeignet sei, Controlling als eigenständige wissenschaftliche Disziplin zu begründen.

Angesichts dieser in theoretischer Hinsicht defizitären Forschungsstandes und der daraus resultierenden Tatsache, dass eine geschlossene Controllingtheorie bislang noch nicht besteht, rechtfertigt sich jedoch der Rückgriff auf bereits existente theoretische Ansätze, die für das Controlling nutzbar gemacht werden können und dazu beitragen, zu einer ansatzweise theoretischen Grundlegung sowie einer wissenschaftlichen Einordnung des Phänomens Controllings zu gelangen<sup>132</sup>.

In erster Linie wird das Gedankengut der Systemtheorie und Kybernetik, der Entscheidungstheorie, der neuen Institutionsökonomik sowie des Kontingenzansatzes als theoretische Untermauerung des Controllings herangezogen. In einer Vielzahl von controllingrelevanten Beiträgen wird explizit oder implizit auf die grundlegenden Ideen der Systemtheorie zurückgegriffen. Die Systemtheorie beschäftigt sich mit der Analyse und Erklärung der Struktur von Unternehmen als System, wobei das System als eine geordnete Gesamtheit von Elementen definiert wird, zwischen denen Beziehungen bestehen bzw. aufgebaut werden können. Controlling wird im Rahmen der Systemtheorie zu einem eigenständigen Führungsteilsystem, welches seinerseits wiederum aus einer Reihe von Subsystemen und Elementen besteht.

Der systemtheoretische Ansatz wird zur Einordnung des Controllings in das Gesamtsystem sowie zur Analyse der internen und externen Systembeziehungen, also des wechselseitigen Zusammenwirkens der einzelnen Subsysteme und Elemente untereinander eingesetzt. Während bei der systemtheoretischen Perspektive strukturelle Aspekte im Vordergrund stehen, betont die Kybernetik als eine Variante der Systemtheorie dynamisch-funktionale Aspekte<sup>133</sup>. Kybernetische Systemanalysen zielen darauf ab, Systemprobleme bzw. -störungen in der Systemstruktur zu diagnostizieren und mit den Konzepten der Steuerung und Regelung die Handlungs- und Anpassungsfähigkeit des Systems zu erklären. Controlling nimmt demnach die Funktion eines Reglers ein, der dafür verantwortlich

---

<sup>130</sup> Vgl. Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmen. 2. Aufl., Wiesbaden 1993 S.52

<sup>131</sup> Vgl. Schneider : Versagen des Controllings durch eine überholte Kostenrechnung 1991, S.771

<sup>132</sup> Vgl. Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmen. 2. Aufl., Wiesbaden 1993 S.53

<sup>133</sup> Vgl. Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmen. 2. Aufl., Wiesbaden 1993 S.367

ist, dass die in Führungsgrößen bzw. Soll-Informationen ausgedrückten Zielvorstellungen des Systems erreicht werden.

#### 7.4 SYSTEMORIENTIERTES MANAGEMENT

Systemische Führung berücksichtigt i. S. des systemischen Ansatzes ganzheitlich alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Gesellschaft, Kultur und Umwelt. Sie ist skeptisch gegenüber gezielten Führungsinterventionen, weil in komplexen Systemen das Zulassen und Fördern von Selbstorganisation ebenfalls - oder sogar mehr - Erfolg verspricht (Autopoiesis). Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken<sup>134</sup>.

Systemische Ansätze der Führung sind ein "frontaler Angriff" gegen das traditionelle Führungsverständnis. Das Bild vom Manager als der dominante Macher, der auf Grund seines hierarchischen Einflussmonopols das Unternehmen steuert, wird ersetzt durch eine Orientierung an autonomen, verstreuten, selbständigen, selbstorganisierten Subsystemen Fraktale Fabrik. In der Führungsforschung werden zwar schon seit langem partizipative Stile, teilautonome Gruppen, lockere Kontrolle etc. empfohlen, um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und Überregulierung zu vermeiden. Diese Lösungsvorschläge stützen sich aber meist auf die Human-Relations-Ideologie mit den Zielen Selbstverwirklichung, besseres Betriebsklima, Vertrauen, etc. und darauf aufbauend Leistungsverbesserung. Der systemische Ansatz betrachtet Organisationen als Systeme, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können.

Manche Experten negieren die Möglichkeit systemischen Führens. Die Umsetzung systemtheoretischer Konzepte im Management gestaltet sich oft schwierig, da Sichtweise und Denkinstrumente der Systemtheorie sich nicht mit dem Alltagsverständnis (kausales Denken) und den gelernten Wahrnehmungsmustern von Managern decken. „Einfache Erklärungen haben größeren Appeal als der Verweis auf komplexe und komplizierte, "undurchschaubare" Zusammenhänge“. Oft wird der Manager immer noch als „Lenker oder Macher“ gesehen, wie der Titel eines vor kurzem erschienenen Beitrages zur Führungsforschung in der Zeitschrift „Führung und Organisation“ lautet. Theorieverkürzend wird „systemisch“ oft zur inhaltslosen Worthölse.

##### systematische Managementansätze :

- Systemischer Führungsansatz der Akademie für Führungskräfte Bad Harzburg & Überlingen (Daniel F. Pinnow)
- systemisches Management (Roswitha Königswieser, Rudi Wimmer, Österreich / Fritz B. Simon, Heidelberg)
- Wiener-Ansatz (Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich)
- St. Galler-Ansatz (Universität St. Gallen, Schweiz), heute vor allem weitergeführt durch das Malik Managementzentrum St. Gallen

---

<sup>134</sup> siehe Hans Ulrich : Systemorientiertes Management, Haupt 2001

## 7.5 DIE ZUSAMMENARBEIT DES CONTROLLERS UND DER ERGEBNISSVERANTWORTLICHEN

Controlling ist eine Managementaufgabe. Das Management wird dabei vom Controller unterstützt. Manager und Controller bilden ein Team. In kleineren Unternehmen nimmt der Geschäftsführer meist auch selbst die Controlling-Aufgaben wahr. Deswegen ist es für die meisten kleineren Unternehmen wichtig, einen Instrumentenbalken aufzubauen, der in der Verwendung nicht sehr aufwendig ist. Denn gerade in kleineren Unternehmen muss der Geschäftsführer sehr viele Aufgaben persönlich abdecken. Meist ist er Stratege, Controller, Akquisiteur und Einkäufer in einer Person.

In mittleren Unternehmen, in denen ein Controller arbeitet, ist der Manager letztendlich für das Ergebnis verantwortlich und dafür, was geplant wird. Der Controller hingegen ist für die Transparenz des Ergebnisses verantwortlich und dafür, dass geplant wird. Die Schnittmenge dieser beiden Aufgaben ergibt Controlling im Unternehmen. In der betrieblichen Praxis gibt es zwei Grundausprägungen des Controllings. Diese orientieren sich an zwei wesentlichen Fragen:

### *Tun wir die Dinge richtig?*

Diese Frage soll das operative Controlling beantworten. Das operative Controlling gibt Hinweise darauf, ob bei der Umsetzung des Leitbildes des Unternehmens („Wozu sind wir da?“) wirtschaftlich gearbeitet wird.

### *Tun wir die richtigen Dinge?*

Mit Hilfe des strategischen Controllings soll diese Frage beantwortet werden. Das strategische Controlling zeigt auf, welchen Weg das Unternehmen zur Existenzsicherung gehen muss.

Der Controller ist der ökonomische Reisebegleiter des Managers auf der Fahrt des Unternehmens zum Ziel hin.

## 7.6 SOZIALE KOMPETENZ IM CONTROLLING

Die Soziale Kompetenz wird häufig auch als „Soft Skills“ bezeichnet und definiert den Komplex aller persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das eigene Handeln von einer individuellen auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten. „Sozial kompetentes“ Verhalten verknüpft die individuellen Handlungsziele von Personen mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe entweder indem sich jemand in eine Gruppenstruktur auf akzeptierte Weise einordnet oder indem jemand Personen zu einer oder als eine erfolgreiche Gruppe organisiert<sup>135</sup>.

Bei dem Begriff der sozialen Kompetenz handelt es sich um einen schwammig definierten Begriff, denn es gibt keine Methode, um die soziale Kompetenz einer Person eindeutig festzustellen.

---

<sup>135</sup> Vgl. Faix, Werner G. & Laier, Angelika (1996). Soziale Kompetenz. 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Im Arbeitsleben versteht man darunter unter anderem die Fähigkeit, positiv das Verhalten und die Einstellungen von Mitarbeitern zu beeinflussen (Stichwort Teamfähigkeit und Motivation). Das Konzept sozialer Kompetenz wird vielfach positiv gesehen, ist aber im moralischen Sinne tatsächlich wertneutral. Auch Anführer mafiöser Organisationen oder Diktatoren wie z. B. Adolf Hitler haben es de facto geschafft, die Bestrebungen vieler Individuen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, indem sie die faktischen Wertvorstellungen von Menschen ansprachen, um Menschen zu koordinierten Handlungen zu motivieren.

Der Augsburger Soziologe Helmut Giegler ließ jüngst Studenten zu Interviews mit Personalchefs ausschwärmen und fand heraus, dass die soziale Kompetenz nicht in allen Berufen gleichermaßen über Erfolg oder Misserfolg entscheide. "Für Controlling oder Buchhaltung werden nicht unbedingt Kommunikationskanonen gesucht, da es in diesem Bereich wichtiger ist, sein Metier perfekt zu beherrschen". In der pädagogischen Literatur werden Sozialkompetenzen im Rahmen des dialogorientierten Lehrgesprächs definiert als "Handlungskompetenzen, die ein sozial-kommunikatives Handeln über unterschiedliche Inhalte in spezifischen Situationen ermöglichen."

## **8 UNTERSTÜTZUNG IM CONTROLLING**

### **8.1 BEDARFANALYSE DER SOFTWAREMÄSSIGEN UNTERSTÜTZUNG IM CONTROLLING**

Ein immer stärkerer Mangel an der Ressource Zeit setzt eine immer lückenlosere Einbindung der KORE in das betriebliche Systemumfeld voraus. So sollte beispielsweise die Übernahme von Buchungen aus der Auftragsbearbeitung ohne manuelle Eingriffe über die Bühne gehen, die Kennzeichen für Kostenrechnung oder Projektkalkulation eingeschlossen. Zudem darf die Controlling-Software nicht einseitig auf die Daten des Rechnungswesens zugreifen, sondern muss darüber hinaus Informationen aus vorgelagerten Systemen berücksichtigen. Da die meisten Betriebe nicht ohne Excel leben können, ist die Anbindung an Microsoft Office ein weiteres wichtiges Entscheidungskriterium. Was den Funktionsumfang betrifft, stehen der Umfang des Reportings, die Flexibilität der Berichtsstrukturen und die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge zu komprimieren, im Vordergrund.

Im Unternehmen wurde die Entscheidung getroffen, dass auf Grund des zeitintensiven bestehenden Systems in eine neue FIBU bzw. KORE Software investiert wird. Mit diesem Kombiinstrument soll auch die Zeiterfassung, die gegenwärtig mit einem veraltetet Instrument Namens Sphinx durchgeführt wird, bewerkstelligt werden. Eine weitere Voraussetzung für die Anschaffung eines solchen Instruments ist eine bidirektionale Schnittstelle zum ERP-System KORAM, welches im Unternehmen eingesetzt wird. Eine weitere Voraussetzung für eine solche Software ist auch die Möglichkeit, dass die im Unternehmen gelebten Excel Formulare für den Finanzplan bzw. das Projektcontrolling in Ihrer Funktion und ähnlich ihrem jetzigen Erscheinungsbild übernommen werden können.

## 8.2 ANALYSE DER CONTROLLING SOFTWARE

Auf Grund der Entscheidung dass ein neues Instrument für die KORE bzw. für die FIBU angeschafft wird und dieses Instrument auch die Möglichkeit einer Zeiterfassung haben soll, wurde von der Geschäftsführung und der Leitung Rechnungswesen der Markt nach möglichen potenziellen Lösungen durchsucht. Folgende wichtige Indikatoren für die Eingrenzung des Softwarelandschaft sind:

- Eine bidirektionale Schnittstelle zum ERP-System KORAM, um die Eingangs- bzw. Ausgangsrechnung übernehmen zu können.
- Eine Übernahme der bestehenden Excel Formulare für den Finanzplan und das Projektcontrolling.
- Auswahl eines namhaften Software–Hersteller, um eine lange Nachbetreuung zu gewähren und nicht dasselbe Schicksal wie mit der bestehenden FIBU zu erleiden.
- Eine einfache Handhabung der KORE und der FIBU.
- Die Mehrsprachigkeit, im Besonderen Ostsprachen, da das Unternehmen an einer Holding beteiligt ist, die mehrere Unternehmen in Osteuropa hat.
- Eine Schnittstelle zur Software des Steuerberaters in der Holding.
- Koordination der Entscheidung mit den anderen Unternehmen in der Holding, um eine einheitliche Lösung zu finden.

Der Markt für eine solche Softwarelösung wurde untersucht und analysiert. Dabei ist die Geschäftsführung ist zum Ergebnis gekommen, dass es nur zwei Auswahlmöglichkeiten gibt. Das Produkt JET Software<sup>136</sup> war die erste Möglichkeit, die zweite war BMD<sup>137</sup>. Beide erfüllten die meisten der geforderten Auflagen inklusive der Schnittstelle zu KORAM. Die Entscheidung fiel jedoch auf BMD, da der Steuerberater sowie zwei Firmen in der Holding, BMD schon im Einsatz haben. Diese Tatsache gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, von Erfahrungsaustausch und Hilfe bei Problem sowie die Reduktion der Schulungskosten und einen einfachen Datenaustausch zum Steuerberater zu profitieren.

Ein weiter Vorteil von BMD ist die gegenwärtige Möglichkeit einer Oberfläche für 3 Ostsprachen, wobei 2 weitere in Arbeit sind und auch eine Fiskalisierung inkludieren. Die Kostenfrage bei der Entscheidung, welche Software im Unternehmen eingesetzt wird kann vernachlässigt werden, da es bei den Investitionskosten mit Ausnahme der Schulungskosten nur marginale Unterschiede gab.

---

<sup>136</sup> siehe <http://www.datasystems.at/JETSoftware/default.asp>

<sup>137</sup> siehe <http://www.bmd.at/desktopdefault.aspx>

## 8.3 PRAKTISCHE UMSETZUNG MIT BMD

### BMD FIBU

Das BMD-FIBU-Programmpaket ist ein aus den täglichen Anforderungen des Buchungsalltages gewachsenes, bildschirmorientiertes Dialog - Anwenderprogramm. Besondere Vorteile des FIBU-Programms liegen in der schnellen und mit vielen logischen Prüfungen abgesicherten Buchungserfassung und den vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten - besonders im betriebswirtschaftlichen Bereich. Die Programme können auf grafischen Benutzeroberflächen mit Maussteuerung und Tasten sowie auf Terminals nur über Tasten bedient werden. Weiters wird die Software laufend weiterentwickelt, verbessert, gewartet und an die aktuelle Rechtssituation angepasst.

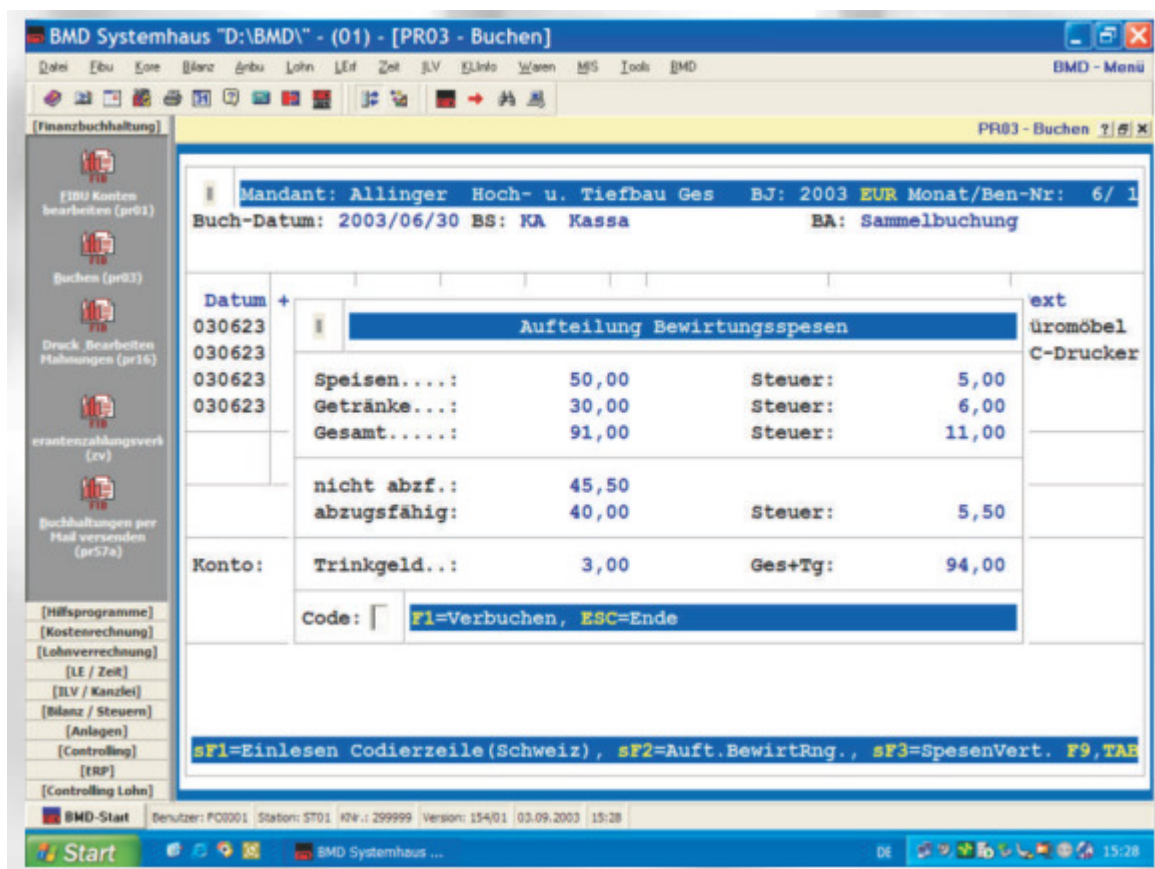


Abbildung 72 : BMD Buchungsmaske

### Funktionen :

- Freie Wahl der Eingabefelder für Ihre Buchungen
- Buchen und Mahnen mehrsprachig und in
- Fremdwährung
- Soll- oder Ist-Steuersystem und alle EU-Bestimmungen
- Mandantenfähig
- Via Internet bedienbar
- GOB-zertifiziert
- DATEV-Export/Import-Schnittstellen
- OP-Verwaltung, Mahnwesen

- Gegenverrechnung
- Ratenzahlung
- Teilrechnungen/Anzahlungen mit automatischen
- Teilrechnungsstorno/Übergang der Steuerschuld auf Empfänger
- Zwischenjournal mit Änderungs-/Korrekturmöglichkeit
- Automatikbuchen
- Automatisches Auslösen von immer wiederkehrenden Buchungen wie Strom, Miete, Versicherung etc.
- Automatische Skontiaufteilung nach Herkunftsarten
- Fremdwährungskurse via Internet importierbar
- UVA, ZM, Intrastat, auch elektronische Einreichung
- Zessionsverwaltung
- Integrierte Anlagenerfassung
- Kostenstellen/Kostenträgereingabe mit beliebiger Aufteilung, Variator und Mengen
- ER-Kontrolle
- Bausteuer, Bewirtungsspesenverteiler
- Variabler Spesenverteiler

#### Daten Importe bzw. Exporte :

- Alle Stammdaten und Buchungen sind beliebig exportierbar (Excel, Access)
- Alle Ausdrücke als RTF-Format in Winword, Acrobat Reader und HTML übertragbar
- Direkte Ausgabe als Fax oder E-Mail
- Definierte Importschnittstellen für Stammdaten und Buchungen
- Direkter Zugriff auf die Daten via ODBC-Schnittstellen
- Elektronische UVA-Einreichung
- Schnittstelle zur Finanzverwaltung

#### Analysefunktionen :

- Viele vorgefertigte Auswertungen wie Kontendrucke, Bildschirmanalysen von der Übersicht bis in die Einzelpositionen
- Alle Auswertungen lassen sich wahlweise auf dem Bildschirm und/oder auf dem Drucker ausgeben oder exportieren
- Saldenlisten (mit Vorjahren, 12/13-Perioden)
- Kurzfristige Erfolgsrechnung
- ABC-Analyse
- OP-Listen: stichtagsbezogen
- Fremdwährungs-OP-Listen
- Saldenlisten in kumulierter und detaillierter Darstellung, Mehrjahresvergleiche
- Außenstandsliste für Kunden und Lieferanten
- Mengenübersicht mit Einzelnachweis
- Listengenerator mit beliebigen Vergleichs- und Sortiermöglichkeiten für Bildschirmansicht, Ausdruck oder Export (ASCII, Excel, Access etc.).
- Grafische Auswertungen
- Formulargestaltung

- Formular-Generator für vollkommen freie Gestaltung aller Ausdrucke wie Stammlblätter, Kontodrucke, Saldenlisten, Saldobestätigungen etc.
- Mit Stapelausdrucken können mehrere Druckvorgänge zu einem Stapel zusammengefasst werden. Der Stapel kann kundenbezogen oder allgemein für mehrere Klienten erfasst und abgearbeitet werden.

#### Mahnwesen:

- Kundenspezifische Mahntexte und Formulare
- Mahnungen in Fremdwährungen und Fremdsprachen
- Mahnstatistik, Zinsstaffelrechnung
- Mahnungen für diverse Konten

#### **BMD KORE**

Mit dem BMD Controlling steht Ihnen ein Planungsinstrument zur Verfügung, mit dem Sie Ihre wirtschaftliche Zukunft im Griff haben. Ausgehend von einem Leistungsbudget (Plan GuV) wird automatisch der Finanzplan mit tatsächlichen Zahlungsströmen dargestellt und gleichzeitig der Kontokorrentstand periodisch ermittelt. Durch das perfekte Zusammenspiel von Budget und Finanzplan ergibt sich automatisch die Planbilanz. Unterstützt wird der gesamte Planungsprozess u. a. durch tolle Features wie Personalkosten-, Investitions-, Tilgungs-, Artikelplanung und vieles mehr.

#### Betriebswirtschaftliche Auswertung :

- Kurzfristige Erfolgsrechnungen
- monatliche Erfolgsrechnung mit Ist- und kalkulatorischen Werten
- Hochrechnung des Jahresergebnisses
- 12 Perioden-Darstellung
- kurzfristiger Finanzreport mit Darstellung von Mittelverwendung und Mittelaufbringung
- kurzfristiger Finanzplan mit freier Periodenwahl
- mittelfristige Vergleiche mit einem bis drei Vorjahr(en)
- Darstellung beliebiger Kennzahlen
- Konzernauswertungen
- Jahresübergreifende Analysen
- Berichtswesen
- Kennzahlen



The screenshot displays the BMD Software interface for financial planning. The main window shows a budget overview with a period overview table. The table has columns for 'Bezeichnung' (Description), 'Ext' (Extension), 'Plan-Budget', '% Plan', 'Ist(BA/95)', '% Ist', 'Abw.' (Difference), 'AbwPr' (Difference %), 'Ist + Bud(BA/95)', and 'Ist + Ist(BA/95)'. The rows are organized into sections: 1. Umsatzerlöse, 2. Erlöse, 3. Betriebsergebnis, 4. Materialverbräuche, 5. Warenaufwand, 6. Fremdleistungen, 7. Rohmaterial, 8. Personalaufwand, 9. Löhne, 10. Gehälter, 11. Aufwendungen für Abfertigungen, 12. Aufwendungen für Altersversorgung, 13. gesetzliche Sozialabgaben, 14. sonstige Sozialaufwendungen, 15. Rohmaterial II, 16. sonstige betriebliche Aufwendungen, 17. Steuern, soweit nicht von Einkommen, 18. Mitgliedsbeiträge.

The period overview table shows data for the year 2004, with columns for 'Bezeichnung', 'Ext', 'Plan-Budget', '% Plan', 'Ist(BA/95)', '% Ist', 'Abw.', 'AbwPr', 'Ist + Bud(BA/95)', and 'Ist + Ist(BA/95)'. The rows are organized into sections: 1. Umsatzerlöse, 2. Erlöse, 3. Betriebsergebnis, 4. Materialverbräuche, 5. Warenaufwand, 6. Fremdleistungen, 7. Rohmaterial, 8. Personalaufwand, 9. Löhne, 10. Gehälter, 11. Aufwendungen für Abfertigungen, 12. Aufwendungen für Altersversorgung, 13. gesetzliche Sozialabgaben, 14. sonstige Sozialaufwendungen, 15. Rohmaterial II, 16. sonstige betriebliche Aufwendungen, 17. Steuern, soweit nicht von Einkommen, 18. Mitgliedsbeiträge.

Abbildung 73 : Budget mit Periodenübersicht

### Budget :

- Planung nach freien Gliederungen auf Basis von Ist- oder Vorjahresbudgetwerten
- Budgeterstellung auf Gliederungs- und Kontenebene, monatlich oder jährlich
- automatische Generierung von Budgetpositionen durch variable Formeln
- Excel-Übernahme
- Aliquotierung nach laufenden Istwerten oder Vorjahreswerten
- laufender Soll/Ist-Vergleich
- Mehrjahres-Budgets
- freie Druckgestaltung aller Varianten
- Schnelldurchstieg ins Detail am Schirm
- Investitionsplan, Tilgungsplan, Personalkostenplan, Leasingplan, Artikelplan usw.
- Vorschaurechnung
- Restbudget

### Finanzplan :

- direkt oder indirekt Übernahme der Planwerte laut Leistungsbudget inklusive periodenrichtiger Berücksichtigung der Umsatzsteuer sowie Zahlungsein-/ausgänge, usw.
- mit Entwicklung des Bankkontokorrentstandes
- Nachvollziehbarkeit automatisch errechneter Werte
- Planung von Investitionen und Darlehen
- Ansehen von Monatswerten im Detailfenster auf Gliederungs- und Kontenebene
- Ausdrücke in 12-Periodendarstellung
- grafische Darstellung
- Überwachung Bankrahmenlimit

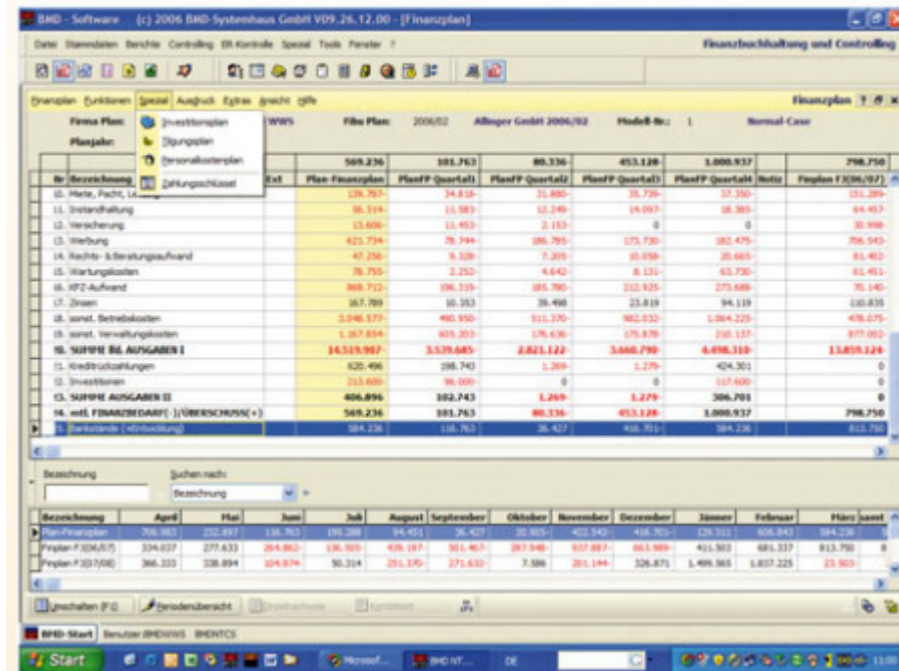


Abbildung 74 : Finanzplan

#### Weiter Hauptfunktion wie :

- Planbilanz
- Reporting-System
- Konsolidierung
- Bonität
- Kurzfristiger Liquiditätsplan

#### BMD Zeiterfassung

- Das BMD Zeiterfassungssystem deckt die meisten Zeitmodelle mit integrierten Gleitzeitmodellen vollständig ab.
- Die Zeiterfassung erfolgt im Online-Modus direkt über die angeschlossenen Geräte (PC oder Unix-Terminal), oder Offline über spezielle Zeiterfassungsterminals (z. B. Benzing-Terminal).
- Der Online-Modus bringt den Vorteil, dass die Daten jederzeit auf dem aktuellen Stand sind und nicht wie üblich durch Absaugung der Erfassungsgeräte in bestimmten Frequenzen aktualisiert werden müssen.
- Dieses Merkmal ermöglicht den jederzeitigen Abruf von Anwesenheits- und Abwesenheitslisten.

Die Zeiterfassung ist eine reine Softwarelösung, bei der keine zusätzlichen Hardwarekomponenten benötigt werden und sie einfach auf dem bestehenden System implementiert werden kann.

Kunde : 202028 Chemlin, Ernst

| Artikel/Tät.                             | BJ   | BM | Datum      | Mitarbeiter  | Stunden | Kosten | Arbeitsberichtstext  |
|--|------|----|------------|--------------|---------|--------|--|
| 10 Buchhaltung                           | 2007 | 3  | 09.05.2007 | 1036 Kartnig | 4,50    | 0,00   | BH 03/07 Belege sortiert!!   |
|  | 2007 | 3  | 10.05.2007 | 1036 Kartnig | 3,25    | 0,00   | BH 03/07 tel. WIFI w/Rechnungsausstellungdiv. kopiert Steuern vorgeschr.       |
|  | 2007 | 4  | 06.06.2007 | 1036 Kartnig | 7,00    | 0,00   | BH 04/07 sortiert! div. Korrr. div. kopiert                                    |
|  | 2007 | 4  | 11.06.2007 | 1036 Kartnig | 0,50    | 0,00   | BH 04/07 fertig gemacht! Hr. Hörmann   |
|  | 2007 | 5  | 27.06.2007 | 1036 Kartnig | 3,75    | 0,00   | BH 05/07   |
|  | 2007 | 5  | 28.06.2007 | 1036 Kartnig | 5,50    | 0,00   | BH 05/07 Abstimmarbeiten OP - Schreiben Hr. Hörmann w/ offene Kunden und Lief. |
| Σ Artikel/Tät.: 10 Buchhaltung           |      |    |            |              | 24,50   | 0,00   |  |
| 30 Jahresabschluss                       | 2006 | 0  | 21.05.2007 | 1048 Hofer   | 0,25    | 0,00   | tel. mit hr. hörmann wg. fehl Rechnung   |
|  | 2006 | 0  | 29.05.2007 | 1019 Krug    | 1,50    | 0,00   | Kontrolle  |
|  | 2006 | 0  | 29.05.2007 | 1048 Hofer   | 5,00    | 0,00   | wg. NTCS, Anhang   |
| Σ Artikel/Tät.: 30 Jahresabschluss       |      |    |            |              | 6,75    | 0,00   |  |
| 40 Beratung u. Sonstg                    | 2007 | 0  | 30.05.2007 | 1048 Hofer   | 0,50    | 0,00   | bespr. hr. hörmann wg. ja+gf   |
| Σ Artikel/Tät.: 40 Beratung u. Sonstiges |      |    |            |              | 0,50    | 0,00   |  |
| 65 Computerkosten                        | 2007 | 3  | 10.05.2007 | 1036 Kartnig | 0,00    | 36,00  | BH 03/07   |
|  | 2007 | 4  | 11.06.2007 | 1036 Kartnig | 0,00    | 36,00  | BH 04/07   |
|  | 2007 | 5  | 28.06.2007 | 1036 Kartnig | 0,00    | 36,00  | BH 05/07 893 Buchungszeilen  |
| Σ Artikel/Tät.: 65 Computerkosten        |      |    |            |              | 0,00    | 108,00 |  |
| Σ Kunde: 202028 Chemlin, Ernst           |      |    |            |              | 31,75   | 108,00 |  |
| Gesamtsumme                              |      |    |            |              | 31,75   | 108,00 |  |

Abbildung 75 : Arbeitsbericht je Kunde

Die erfassten Zeiten werden bewertet. Das heißt, dass für den Dienstnehmer lediglich das "Kommen" und "Gehen" festgelegt wird. Je nach Buchungsart errechnet das System die Arbeitszeit, Arztbesuche, Mittagspause, Überstunden, etc.

Überstundenauswertungen erscheinen auf Knopfdruck, ebenso kumulierte Zeitberichte von Abteilungen bis zum einzelnen Mitarbeiter auf Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresebene.

Mitarbeiter : 1019 Krug, Manfred Mag.

| Datum                                  | Kunde                | Artikel/Tät.            | BJ   | BM | Std.  | Kosten | Arbeitsberichttext                             |
|--|----------------------|-------------------------|------|----|-------|--------|--|
| 02.05.2007                             | 201019 Agata Manfred | 40 Beratung u.Sonstiges | 2007 | 0  | 0,25  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 02.05.2007                    |                      |                         |      |    | 0,25  | 0,00   |  |
| 07.05.2007                             | 201019 Agata Manfred | 40 Beratung u.Sonstiges | 2007 | 0  | 0,25  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
| Σ Datum: 07.05.2007                    |                      |                         |      |    | 0,25  | 0,00   |  |
| 14.05.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 | 0  | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
| Σ Datum: 14.05.2007                    |                      |                         |      |    | 0,50  | 0,00   |  |
| 30.05.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 | 0  | 1,50  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
| Σ Datum: 30.05.2007                    |                      |                         |      |    | 1,50  | 0,00   |  |
| 31.05.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 | 0  | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
| Σ Datum: 31.05.2007                    |                      |                         |      |    | 0,50  | 0,00   |  |
| 05.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 2,00  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
| Σ Datum: 05.06.2007                    |                      |                         |      |    | 2,00  | 0,00   |  |
| 06.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 3,25  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
| Σ Datum: 06.06.2007                    |                      |                         |      |    | 3,25  | 0,00   |  |
| 11.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 0,75  | 0,00   | Abschluss, Akt, Fragen                         |
|  | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 7,50  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 11.06.2007                    |                      |                         |      |    | 8,25  | 0,00   |  |
| 12.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 3,75  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 12.06.2007                    |                      |                         |      |    | 3,75  | 0,00   |  |
| 13.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 1,50  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 13.06.2007                    |                      |                         |      |    | 1,50  | 0,00   |  |
| 14.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 3,50  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 14.06.2007                    |                      |                         |      |    | 3,50  | 0,00   |  |
| 15.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 15.06.2007                    |                      |                         |      |    | 0,50  | 0,00   |  |
| 18.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 1,00  | 0,00   | Abschluss, Besprechung                         |
| Σ Datum: 18.06.2007                    |                      |                         |      |    | 1,00  | 0,00   |  |
| 21.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 4,00  | 0,00   | wg. div. Verträge                              |
|  | 201019 Agata Manfred | 40 Beratung u.Sonstiges | 2007 |    | 1,00  | 0,00   | wg. div. Verträge                              |
| Σ Datum: 21.06.2007                    |                      |                         |      |    | 5,00  | 0,00   |  |
| 22.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 4,50  | 0,00   | wg. div. Verträge                              |
|  | 201019 Agata Manfred | 40 Beratung u.Sonstiges | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | wg. div. Verträge                              |
| Σ Datum: 22.06.2007                    |                      |                         |      |    | 5,00  | 0,00   |  |
| 25.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | wg. div. Verträge                              |
|  | 201019 Agata Manfred | 40 Beratung u.Sonstiges | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | wg. div. Verträge                              |
| Σ Datum: 25.06.2007                    |                      |                         |      |    | 1,00  | 0,00   |  |
| 26.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Teil wg. Buchungen                  |
| Σ Datum: 26.06.2007                    |                      |                         |      |    | 0,50  | 0,00   |  |
| 27.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Teil wg. Buchungen                  |
| Σ Datum: 27.06.2007                    |                      |                         |      |    | 0,50  | 0,00   |  |
| 28.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 1,00  | 0,00   | Abschluss, Teil wg. Buchungen                  |
|  | 201019 Agata Manfred | 40 Beratung u.Sonstiges | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Teil wg. Buchungen                  |
| Σ Datum: 28.06.2007                    |                      |                         |      |    | 1,50  | 0,00   |  |
| 29.06.2007                             | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 0,50  | 0,00   | Abschluss, Teil wg. Buchungen                  |
|  | 201019 Agata Manfred | 30 Jahresabschluss      | 2007 |    | 2,25  | 0,00   | Abschluss, wg. Forsch.Prämie, div. wg. Angaben |
| Σ Datum: 29.06.2007                    |                      |                         |      |    | 2,75  | 0,00   |  |
| Σ Mitarbeiter: 1019 Krug, Manfred Mag. |                      |                         |      |    | 43,00 | 0,00   |  |
| Gesamtsumme                            |                      |                         |      |    | 43,00 | 0,00   |  |

Abbildung 76 : Arbeitsbericht je Mitarbeiter

Die Daten der Zeiterfassung können direkt in die Lohnverrechnung übernommen und dort zur Lohn- und Gehaltsabrechnung weiterverwendet werden. Das Mailing-System zeigt dem jeweiligen Mitarbeiter evidente Termine an.

|   |             |                      |           |           |           |                     |          |          |          |
|---|-------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|----------|----------|----------|
| Von res493                                    |             | Mitarbeiterstatistik |           |           |           | Seite: 1            |          |          |          |
|   |             | 200701 bis 200706    |           |           |           | 14.11.2007 14:58:33 |          |          |          |
| Ma-Abteilungsleiter : 1019 Krug, Manfred Mag. |             |                      |           |           |           |                     |          |          |          |
| Mitarbeiter : 1019 Krug, Manfred Mag.         |             |                      |           |           |           |                     |          |          |          |
| Produktivtyp : 0                              |             |                      |           |           |           |                     |          |          |          |
| Tätigkeit                                     |             | 200701 bis 200706    |           |           |           | 200801 bis 200806   |          |          |          |
|   |             | Stunden              | Leistung  | Honorar   | DB        | Stunden             | Leistung | Honorar  | DB       |
| 90 Kanzleistunden                             | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 90,75                | 5.020,29  | 10.144,02 | 5.123,73  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 90,75                | 5.020,29  | 10.144,02 | 5.123,73  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| 91 Urlaub                                     | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 120,50               | 6.666,06  | 13.469,49 | 6.803,43  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 120,50               | 6.666,06  | 13.469,49 | 6.803,43  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| 92 Krankenstand                               | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 18,50                | 1.023,42  | 2.067,93  | 1.044,51  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 18,50                | 1.023,42  | 2.067,93  | 1.044,51  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| 93 Feiertage                                  | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 42,50                | 2.351,10  | 4.750,65  | 2.399,55  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 42,50                | 2.351,10  | 4.750,65  | 2.399,55  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| 95 Arzt, Behörden                             | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 10,75                | 594,69    | 1.201,63  | 606,94    | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 10,75                | 594,69    | 1.201,63  | 606,94    | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| 99 Zeitausgleich                              | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 14,50                | 802,14    | 1.620,81  | 818,67    | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 14,50                | 802,14    | 1.620,81  | 818,67    | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| Produktivtyp : 1                              |             |                      |           |           |           |                     |          |          |          |
| Tätigkeit                                     |             | 200701 bis 200706    |           |           |           | 200801 bis 200806   |          |          |          |
|   |             | Stunden              | Leistung  | Honorar   | DB        | Stunden             | Leistung | Honorar  | DB       |
| 30 Jahresabschluss                            | verre.      | 15,00                | 829,80    | 1.743,72  | 913,92    | 0,25                | 13,49    | 28,35    | 14,86    |
|   | n.h. verre. | 10,25                | 567,03    | 1.191,52  | 624,49    | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 25,25                | 1.396,83  | 2.935,24  | 1.538,41  | 0,25                | 13,49    | 28,35    | 14,86    |
| 40 Beratung u.Sonstiges                       | verre.      | 19,00                | 1.051,08  | 2.209,72  | 1.157,64  | 35,00               | 1.888,60 | 3.969,25 | 2.080,65 |
|   | n.h. verre. | 38,50                | 2.129,82  | 4.475,57  | 2.345,75  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 57,50                | 3.180,90  | 6.684,29  | 3.503,39  | 35,00               | 1.888,60 | 3.969,25 | 2.080,65 |
| 94 Schulung, Kurse                            | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | n.h. verre. | 18,75                | 1.037,25  | 2.095,87  | 1.058,62  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 18,75                | 1.037,25  | 2.095,87  | 1.058,62  | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
| Produktivtyp : 2                              |             |                      |           |           |           |                     |          |          |          |
| Tätigkeit                                     |             | 200701 bis 200706    |           |           |           | 200801 bis 200806   |          |          |          |
|   |             | Stunden              | Leistung  | Honorar   | DB        | Stunden             | Leistung | Honorar  | DB       |
| 81 Erstgespräch kostenlos                     | verre.      | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,25                | 13,49    | 27,94    | 14,45    |
|   | n.h. verre. | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 0,00                 | 0,00      | 0,00      | 0,00      | 0,25                | 13,49    | 27,94    | 14,45    |
| Σ Mitarbeiter: 1019 Krug,                     | verre.      | 34,00                | 1.880,88  | 3.952,44  | 2.071,56  | 35,50               | 1.915,58 | 4.025,54 | 2.109,96 |
|   | n.h. verre. | 365,00               | 20.191,80 | 41.017,49 | 20.825,69 | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 399,00               | 22.072,68 | 44.969,93 | 22.897,25 | 35,50               | 1.915,58 | 4.025,54 | 2.109,96 |
| Σ Ma-Abteilungsleiter: 1019                   | verre.      | 34,00                | 1.880,88  | 3.952,44  | 2.071,56  | 35,50               | 1.915,58 | 4.025,54 | 2.109,96 |
|   | n.h. verre. | 365,00               | 20.191,80 | 41.017,49 | 20.825,69 | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 399,00               | 22.072,68 | 44.969,93 | 22.897,25 | 35,50               | 1.915,58 | 4.025,54 | 2.109,96 |
| Gesamtsumme                                   | verre.      | 34,00                | 1.880,88  | 3.952,44  | 2.071,56  | 35,50               | 1.915,58 | 4.025,54 | 2.109,96 |
|   | n.h. verre. | 365,00               | 20.191,80 | 41.017,49 | 20.825,69 | 0,00                | 0,00     | 0,00     | 0,00     |
|   | Summe       | 399,00               | 22.072,68 | 44.969,93 | 22.897,25 | 35,50               | 1.915,58 | 4.025,54 | 2.109,96 |

Abbildung 77 : Erstellung von Mitarbeiterstatistiken

## 9 Resümee

Das neue finanzwirtschaftliche Software BMD wurde in einem 6-monatigen Implementierungsprozess in die Arbeitsprozesse des Unternehmens integriert. Die Implementierung der Software erfolgte zusammen mit einem Consulting Unternehmen, welches diese Software neben seiner Steuerberatungs- und Consultingtätigkeit vertreibt. Nachdem Implementierungsprozess mit anfänglichen Anwendungsproblemen sowie auch eine relativ aufwendige Integration bzw. Abbildung der bisher verwendeten Formulare, für das Projektcontrolling und den Finanzplan ist die Geschäftsführung und die Leitung Rechnungswesen mit dem gegenwärtigen Status zufrieden.

Die Zeitersparnis für das Controlling bei der Vorbereitung der Auswertungen für die Projekte, ist sehr groß und mit der gegenwärtigen Lösung ist ein Ergebnis per Knopfdruck, wie es gewünscht war, möglich. Die Schnittstelle zum ERP-System ist in Funktion und bringt auch dem Unternehmen eine große Zeitersparnis, da die manuelle Eingabe der Eingangs- und Ausgangsrechnungen durch diese Schnittstelle obsolet ist. Da das Unternehmen mit BMD über die gleiche Software wie der Steuerberater in der Holding verfügt, war die Quartalsbilanz durch den einfachen Datentransfer in sehr kurzer Zeit erstellt. Durch den guten Ablauf der Implementierung und den zufrieden stellenden Ergebnissen der Auswertungen wird die Holding, der das Unternehmen angehört, die Implementierung der Software in den anderen Unternehmen der Holding fortführen.

## 10 Quellenverzeichnis

- Alter R. : Integriertes Projektcontrolling, Diss., Gießen 1991
- Amshoff, B. : Controlling in deutschen Unternehmen.2. Aufl., Wiesbaden 1993
- Baumgartner, B. : Controlling-Konzeption - Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Bern-Stuttgart 1980
- Bottler, J. : Das Controlling-Konzept, 1975
- Däumler/Grabe : Betriebliche Finanzwirtschaft, Herne, Berlin 2002
- Faix, Werner G. & Laier, Angelika. : Soziale Kompetenz. 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1996
- Fayol :1841-1925, Bergwerksingenieur; Administration industrielle et générale. Paris 1916
- Fiedler, R. : Controlling von Projekten 2. Aufl. Wiesbaden 2003
- Frese, E.: Grundlagen der Organisation. 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995
- H. E. Büschgen : Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement, Gabler Verlag, 1998
- H. Steinmann, G. Schreyögg : Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler 2002
- H.J. Hoitsch : Kosten- und Erlösrechnung- Eine controllingorientierte Einführung, Berling 1995
- Hahn, D.: Entwicklungstendenzen der strategischen Führung in Technologie und Management, 1992
- Hans Ulrich : Systemorientiertes Management, Haupt 2001
- Harbert, L. : Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen: eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes des Controlling und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung, Bochum 1982.
- Hermann Lauer : Konditionen-Management Zahlungsbedingungen optimal gestalten und durchsetzen, Verlag Wirtschaft und Finanzen, 1998
- Horváth, P. : Controlling, Vahlen Verlag, München 1979
- Horváth, P. : Controlling, Vahlen Verlag, München 1996
- Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, München 2003

- Horvath, P., Controlling, Vahlen Verlag, München 2006
- Jeffrey G. Miller, Thomas E. : The Hidden Factory, Harvard Business Review, 1985
- Jürgen Weber : Einführung in das Controlling, Schäffer - Poeschel 2006
- Katz, D. / Kahn, R.L.: The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl., New York u.a., 1978
- Kaufmann, L. (2004) : X-BSC – Measuring the Performance of Truly Strategic Supplier Relationships, 7. Jg., 2004
- Kemmettmüller, Bogensberger : Handbuch der Kostenrechnung, 7.Auflage, Wien 2002
- Kilger, W. : Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden 1988
- Klaus Olfer : Kostenrechnung. 14. Auflage. Kiehl, Ludwigshafen/Rhein 2005
- Kosiol, E. : Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., 1976
- Kreuzer, C. : Controlling in Produktionsunternehmen. In: Eschenbach; R. (Hrsg.): Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1996
- Krüger, W. : Controlling. Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis , 1979
- Küpper, H.-U./Winckler, B./Zhang, S. : Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling, 1990
- Lassmann G. : Aktuelle Probleme der Kosten- und Erlösrechnung bei weitgehend automatisierter Serienfertigung, Wolfsburg 1985
- Luft, J. & Ingham, H. (1955) : The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations. Western Training Laboratory in Group Development, August 1955; University of California at Los Angeles, Extension Office.
- Luft, Joseph : Einführung in die Gruppendynamik. 1971 Stuttgart
- Olfert und Steinbruch : Personalwirtschaft, 9 Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, 2001
- P. Riebel : Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Aufl., Gabler
- Paul, Michael / Reckenfelderbäumer, Martin : Preisbildung und Kostenrechnung bei Dienstleistungen auf der Basis neuerer Kostenrechnungsverfahren, Wiesbaden 1998
- Peemüller, V.: Controlling, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Herne/Berlin 1997
- Peter, Morris : The management of Projects, Thomas Telford, 1997



Peters/Brühl/Stelling : Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 12.Auflage, 2005

Pfeiffer, W., Bischof, P. : Produktlebenszyklus – Instrument jeder strategischen Produktplanung, München 1981

Pitter, Steinbuch : Projektorganisation und Projektmanagement , Kiehl Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 2006

Porter, E.Michael : Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten 4.Auflage, Frankfurt am Main 1996

Porter, E.Michael : Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten 4.Auflage, Frankfurt am Main 1986

Quelle : DIN 69901 – Begriffe im Projektmanagement, Fachgruppe der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)

Quelle : [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf)

Quelle : <http://www.bmd.at/desktopdefault.aspx>

Quelle : <http://www.datasystems.at/JETSoftware/default.asp>

Quelle : <http://www.on-norm.at/publish/home.html>

Quelle : <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>

Quelle : Statistik Austria <http://www.statistik.at/>

Quelle: WKO Beschäftigungsstatistik 2002, 2006

Rahmenkonzept Controlling, Innenministerium Baden-Württemberg, Dezember 1999

Reinecke, S. : Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Wiesbaden 2004

Rensis Likert : The Human Organization, 1967

Rudolf Fiedler : Controlling von Projekten S.125 , Vieweg & Sohn Verlag, 3. Auflage, Wiesbaden 2005

Sakurai, M. : Integratives Kostenmanagement : Stand und Entwicklungstendenzen des Controllings in Japan, München 1997

Schmidt Erich : Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung. Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung, Auflage 5, Berlin

Schneider : Versagen des Controllings durch eine überholte Kostenrechnung 1991

- Schulte-Zurhausen Manfred : Organisation, 4. Auflage Verlag Vahlen, 1995
- Steinle C./Bruch H./ Lawa D. : Projekt Management 3. Auflage, 2001
- Steinle/Daum : zu den Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren im Büro-Projektmanagement, 1993
- Stelling Peter, Kostenmanagement und Controlling, München 2005
- Taylor, 1856-1915, Fabriksingenieur; Shop Management. New York 1903; The Principles of Scientific Management. New York 1912
- Utz, Schäffer, Weber : Bereichscontrolling, Schäffer Poeschel Verlag, 1. Aufl., Stuttgart 2005
- Vahs, Dietmar : Organisation, Einführung in die Organsiationstheorie und -praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2005
- W. Becker und K. Benz :Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, Bamberg 1996
- Weber, J. :Logistik und Produktionscontrolling, Stuttgart 1996
- Weber, J. : Einführung in das Controlling. 10. Auflage. Stuttgart 2004.
- Weber, j. : Logistikkostenrechnung 2. Aufl., Berlin u. a. 2002
- Weber, J., U. Schäffer : Balanced Scorecard und Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Gabler 1998
- Wübbenhorst, K.L., Life Cycle Costing for Construction Projects, Long Range Planing, 1984
- Ziegenbein, K., Controlling, 7. Auflage, Ludwigshafen 2002